

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ И.П. Воронцова
подпись

« ____ » _____ 2020 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 – Управление персоналом

Формирование системы развития персонала

Руководитель	_____	доцент, канд. социол. наук	С.Н. Лыкова
	подпись, дата		
Руководитель	_____	старший преподаватель	Т.Д. Ложникова
	подпись, дата		
Выпускник	_____		А.Е. Хоменко
	подпись, дата		
Нормоконтролер	_____	старший преподаватель	О.А. Шестакова
	подпись, дата		

Красноярск 2020

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Формирование системы развития персонала» содержит 82 страницы текстового документа, 55 использованных источников, 29 таблиц, 4 иллюстрации и 1 приложение.

РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА, СИСТЕМА РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА, SOFTSKILLS, РЕКОМЕНДАЦИИ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.

Объект исследования – система управления персоналом АО «АНПЗ ВНК».

Цель работы – разработать комплекс предложений по формированию системы развития персонала АО «Ачинский нефтеперерабатывающий завод».

В результате исследования определены основные элементы системы развития персонала, принципы разработки системы развития персонала, определены требования к формированию системы развития персонала с учетом отраслевой специфики, выявлены слабые стороны практики развития персонала АО «АНПЗ ВНК», определены по 5 наиболее значимых компетенций «мягких навыков» по каждой категории сотрудников путем проведения экспертного опроса и расчета коэффициента конкордации.

В итоге был разработан ряд рекомендаций и предложений по формированию системы развития персонала, которые направлены на развитие «мягких навыков» сотрудников АО «АНПЗ ВНК». В качестве предложения разработан шаблон индивидуального плана развития с рекомендациями по развитию каждой компетенции, который можно использовать для каждого сотрудника целевой группы.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты формирования системы развития персонала	7
1.1 Система развития персонала: понятие и составляющие.....	7
1.2 Основные принципы разработки системы развития персонала	22
1.3 Требования к формируемой системе развития персонала с учетом отраслевой специфики.....	27
2 Предпосылки формирования системы развития персонала АО «АНПЗ ВНК».....	34
2.1 Организационно-управленческая характеристика АО «АНПЗ ВНК»	34
2.2 Анализ существующей практики развития персонала в АО «АНПЗ ВНК».....	47
3 Разработка предложений по формированию системы развития персонала АО «АНПЗ ВНК»	52
3.1 Предложения по уточнению модели компетенций для работников АО «АНПЗ ВНК»	52
3.2 Мероприятия по формированию системы развития персонала АО «АНПЗ ВНК».....	63
Заключение	74
Список использованных источников	76
Приложение А. Опросник «Программы обучения»	82

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время персонал рассматривается как один из важных ресурсов в организации, необходимый для достижения поставленных целей. Поскольку от персонала зависят возможности и результативное функционирование организации, постольку признана необходимость его эффективного использования, сохранения и развития как ценности в компании.

В современных условиях растет роль системы развития персонала, целью которой является повышение уровня знаний, мотивации, ценностей, способностей работников для достижения стратегических целей предприятия и в тоже время развития личностных компетенций работников. Соответственно организация, чтобы сохранить конкурентное преимущество на рынке, должна быть заинтересована в непрерывном профессиональном развитии персонала, его деловых и личностных качеств и общих навыков. Такой процесс обусловлен появлением новых технологий и их стремительном развитии.

Актуальность темы обусловлена необходимостью развития, а именно обучения персонала организации для достижения высоких результатов и целей с помощью непрерывного профессионального, персонального и личностного роста. АО «АНПЗ ВНК» является дочерним обществом российской нефтегазовой компании «Роснефть» и перспективным местом для любого специалиста нефтегазовой отрасли, поскольку занимает высокие позиции на рынке нефтепродуктов по переработке и производству топлива, а персонал в компании – это ключевой ресурс развития компании. Чтобы обеспечить эффективную деятельность компании, необходимо сформировать достойную команду, которая будет основана не только на профессионализме, но и на коммуникативных, лидерских и прочих социально-психологических навыках.

Для АО «АНПЗ ВНК» характерны сложные многофункциональные задачи, которые требуют высокой самоотдачи, широкий диапазон компетентности, а иногда и вовсе разностороннего подхода к их решению. Обеспечить соблюдение таких условий помогает грамотное выстраивание

межличностных отношений, сохранение благоприятного морально-психологического климата и привлечение к решению задач специалистов необходимого уровня. Однако это затруднительно в связи с возникновением противоречий внутри коллектива по выполнению ряда задач, а также выработке и принятию решений, которые вызваны низкой подготовкой целевых групп персонала Компании, которая связана с отсутствием четкого понимания в проведении работы по таким направлениям как, развитие карьеры и надпрофессиональных навыков.

Цель исследования – разработать комплекс предложений по формированию системы развития персонала АО «Ачинский нефтеперерабатывающий завод» (далее -АО «АНПЗ ВНК»).

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- выявить принципы разработки и нормативные критерии результативности системы развития персонала;
- выявить слабые стороны практики развития персонала АО «АНПЗ ВНК»;
- определить основные направления по формированию системы развития персонала АО «АНПЗ ВНК»;
- разработать меры по развитию надпрофессиональных компетенций работников АО «АНПЗ ВНК».

Объект исследования – система управления персоналом АО «АНПЗ ВНК».

Предмет исследования –практикаразвития персонала АО «АНПЗ ВНК».

Теоретическую и методологическую основу исследования составили фундаментальные труды отечественных и зарубежных учёных в области развития персонала, локально-нормативные документы организации АО «АНПЗ ВНК», материалы, посвященные методикам формирования системы развития персонала.

Практическая значимость исследования и реализация его результатов заключается в возможности применения разработанных предложений по формированию системы развития персонала АО «АНПЗ ВНК».

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

1 Теоретические аспекты формирования системы развития персонала

1.1 Система развития персонала: понятие и составляющие

Современный этап развития экономики выражен изменениями требований к персоналу, а также особым вниманием к данной составляющей в организации как единой системе. В условиях нынешних реалий персонал играет ключевую роль, так как даже при наличии всех необходимых ресурсов без эффективной команды не может быть реализована рыночная стратегия и обеспечена непрерывная работа процессов. Успех развития любой организации, независимо от тех характеристик, которыми обусловлена ее деятельность, напрямую зависит от эффективности работы сотрудников. Особенно в условиях быстро развивающихся технологий, стремительно меняющихся тенденций важно гибко и быстро реагировать на изменения и для сохранения своих позиций должна быть правильно разработана система развития персонала.

Управление персоналом – это система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для процессов нормального функционирования, развития и эффективного использования потенциала рабочей силы на уровне организации [16].

В системе управления персоналом организации реализуются функции управления персоналом, которые отражаются в функциональных подсистемах, одна из них – это управление развитием персонала. Высокий интерес к развитию персонала со стороны компании определяется потребностью в персонале, уровень подготовки которого отвечает требованиям времени.

Для того, чтобы определить значение данной функции необходимо обратиться к понятию «развитие персонала». Но изначально стоит отметить, что развитие персонала, как функция представлена системой взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом,

организацию процесса адаптации, обучения, тренинга и формирование организационной культуры. Соответственно, развитие является систематическим процессом, направленным на формирование сотрудников, отвечающих потребностям организации, а также на изучение и развитие их потенциала [28].

В источниках предоставлено множество терминов «развитие персонала», так как каждый автор трактует его по-своему. Так, например, по мнению Веснина В.Р., развитие персонала – это совокупность организационно-экономических мероприятий в области обучения, повышения квалификации и профессионального мастерства персонала, стимулирования творчества и т.п. [8].

Беспалов И.А., считает, что развитие персонала представлено комплексом мероприятий, направленных на повышение профессиональной и управленческой компетентности сотрудников для увеличения производительности труда и рентабельности бизнеса, сокращения производственных и экономических потерь, связанных с влиянием человеческого фактора [31].

Похожее определение дает Бондаренко М. и отмечает, что развитие персонала считается непрерывным процессом улучшения качественных характеристик человеческих ресурсов (знаний, навыков, мотиваций, ценностей, способностей работников) для реализации стратегий организации и усиления ее конкурентных преимуществ [7].

Паршина В.С. в своей работе выделяет несколько значений данного термина, которые раскрывают его смысл именно через формирование качеств работников, например, развитие персонала – это качественное изменение работников, связанное с возникновением нового, которое происходит в результате управляющего воздействия и (или) по инициативе самих работников для обеспечения их соответствия условиям деятельности и самореализации. Также она характеризует определение развитие персонала, как процессы и механизм воздействия организации на качества работников для формирования

дополнительных качественных характеристик, обеспечивающих развитие организации [12].

Представленные термины схожи между собой по смыслу, соответственно, если их совместить, можно выделить следующее понятие «развитие персонала». Развитие персонала – это совокупность организационно-экономических мероприятий, таких как управление карьерой, профессиональным ростом, организация процесса адаптации, обучения, направленных на повышение профессиональной и управленческой компетентности сотрудников, а именно формирование дополнительных качественных характеристик (знаний, навыков, мотиваций, ценностей, способностей работников), способствующих развитию организации.

Система развития персонала обычно рассматривается как система управления профессиональным опытом работников, состоящая из социальных институтов профессионального развития, исходя из задач организации. Но стоит отметить, что развитие персоналом не ограничивается лишь условиями профессиональной составляющей сотрудника, оно также включает комплекс неспециализированных навыков, которые отвечают за высокую производительность труда и непосредственно играют важную роль в работе с другими людьми. Следовательно, основная задача системы заключается в накоплении необходимого профессионального опыта и развитии надпрофессиональных навыков работников.

Также стоит отметить, что система развития персонала организации включает совокупность элементов (методов, средств), действие которых направлено на эффективное выполнение текущих и перспективных производственных задач, а также оптимальное удовлетворение запросов работников, связанных с самореализацией, профессиональной подготовкой и карьерой [45].

Рассмотрим ключевые элементы системы развития персонала, к которым относятся цели, задачи, методы и основные направления развития персонала.

Организация системы развития персоналом необходима для достижения следующих целей: [32]

- повышение профессионализма работников, их компетентности, потенциала;
- развитие «мягких навыков»;
- повышение эффективности работы сотрудников и компании в целом, повышение производительности труда;
- повышение мотивации персонала и лояльности;
- подготовка из внутренних трудовых ресурсов необходимых руководящих кадров;
- управление карьерой персонала.

Таким образом основной целью системы развития персонала является качественная подготовка сотрудников, особое внимание в которой направлено на развитие не только профессиональных, но и «мягких навыков».

Основная задача развития персонала состоит в повышении профессионального уровня сотрудников и управлении карьерным ростом. Для выполнения этой задачи необходимо создать такие условия и разработать такой комплекс мероприятий, которые будут направлены на стремление работников к непрерывному обучению, к постепенному развитию навыков. Таким образом развитие персонала, как непрерывный процесс осуществляется в следующих направлениях: [33]

- развитие карьеры – на данном этапе организация помогает сотрудникам определить свои профессиональные цели и пути их достижения;
- персональное консультирование – представлено в виде комплекса разнообразных услуг по развитию персонала.
- совершенствование знаний, умений и надпрофессиональных навыков – процесс направлен на развитие не только знаний и умений сотрудников в профессиональном ключе, но и на развитие коммуникативных, лидерских и прочих социально-психологических навыков, для повышения вклада в достижение целей организации.

Рассмотрим подробнее каждое из направлений развития персонала.

Для того, чтобы раскрыть понятие «развитие карьеры», следует сказать, что карьера – это профессиональный рост, этапы продвижения сотрудника к высшей ступени профессионализма, иначе говоря продвижение по служебной лестнице, занятие особого статуса в своей профессиональной сфере [40]. В современном мире поддержкой сотрудника в развитии карьеры является организация, как правило, она видит в развитии своих сотрудников один из основополагающих факторов собственного успеха и поэтому заинтересована в развитии их карьеры.

Развитие карьеры начинается с ее планирования, которое состоит в четком определении целей профессионального развития сотрудника и путей, ведущих к их достижению. Реализация плана развития карьеры предполагает, как профессиональное развитие сотрудника, так и последовательное занятие должностей, опыт работы [54]. Таким образом, развитие карьеры можно определить, как целенаправленную деятельность руководящего состава организации, предпринимаемую для того, чтобы помочь сотрудникам определить свои профессиональные цели и достичь их.

Развитие карьеры является ключевым элементом развития сотрудников и включает:[2]

- консультирование по вопросам карьеры;
- планирование карьеры (планирование должностных повышений сотрудников);
- распространение информации об имеющихся или ожидаемых вакантных должностях в компании.

Планирование и развитие карьеры имеет определенные преимущества как для работника – повышение удовлетворенности от работы, определение личных профессиональных перспектив, возможность целенаправленной подготовки в рамках будущей своей деятельности, так и для организации – мотивированность и лояльность работников, уменьшение текучести кадров, возможность планирования развития работников, с учетом их интересов.

Одним из направлений развития персонала также является персональное консультирование. Данное понятие объединяет комплекс разнообразных услуг по развитию сотрудников. В некоторых организациях направление персонального консультирования реализуется посредством «программы помощи сотрудникам». Программа помощи сотрудникам – это политика, процедуры и услуги консультационного характера с целью выявления сотрудников, у которых имеются личные, эмоциональные или поведенческие проблемы, мешающие выполнению работы, или с целью оказания им помощи.

Совершенствование знаний, умений и надпрофессиональных навыков считается ключевым направлением развития персонала. Оно включает развитие hard-skills (область профессиональных навыков) и soft-skills (коммуникативные, лидерские, командные и прочие социально-психологические навыки).

Следует раскрыть подробно их значение и роль в системе развития персонала. Изначально стоит отметить, что hard-skills, иначе говоря «жесткие навыки» включают набор профессиональных навыков и умений, связанных с технической стороной деятельности. Таким навыкам обучают для выполнения трудовых функций, которые со временем проверяют путем проведения аттестации или экзамена. Приобретать и совершенствовать «жесткие навыки» возможно в высоком быстром темпе при помощи различных ВУЗов, курсов и повышения квалификации. Но их совершенствование не гарантирует исполнительности, гибкости и эффективности работы. Тем временем как soft-skills, по-другому «мягкие навыки», являются сочетанием определенных качеств и черт личности, эмоционального интеллекта, которые способствуют повышению качества работы и профессионализма в любых направлениях.

Обратимся к основным подходам понимания softskills. Авторы Раицкая Л.К., Тихонова Е.В., рассматривают это понятие как «совокупность непрофессиональных навыков, качеств и атрибутов личности, востребованных на рынке труда для эффективной реализации профессиональных компетенций». Сальная Л.К. приводит следующее определение, «сочетание определенных личных качеств, эмоционального интеллекта, коммуникативной компетенции,

позволяющих специалисту добиться профессионального успеха» [42]. Также она берет во внимание то, что данные навыки помогают человеку эффективно справляться с различными сложившимися ситуациями и расширяют область его трудоустройства. Рассмотрим еще одно определение, которое дает Шипилов В., он считает, что softskills определяются как социально-психологические навыки, которые необходимы и могут пригодиться человеку в большинстве жизненных ситуаций [34]. Волкова М.Э. согласна с его утверждением и добавляет, что они важны для деятельности абсолютно любого специалиста и упоминает, что владение только профессиональными навыками не поможет достичь успеха, какой бы уровень профессионализма не был, так как ему необходимы и развиты softskills[9]. На основе представленных определений можно сделать вывод о том, что softskills – это широкий ряд качеств таких как, личностные черты, интеллектуальные особенности, который связан с развитием профессиональной деятельности. Их ценность заключается в том, что они позволяют повысить личную производительность, оптимизировать рабочий процесс и планировать время, благодаря эмоциональному интеллекту, который проявляется в умении делегировать, брать ответственность за результат и принимать решения.

Чтобы раскрыть содержание soft-skills стоит рассмотреть несколько классификаций.

Шипилов В. в статье «Перечень навыков soft-skills и способы их развития» дает следующую классификацию навыков: [34]

- базовые коммуникативные навыки, которые помогают развивать отношения с людьми, эффективно вести себя в критических ситуациях (умение слушать, командная работа, ведение переговоров, публичные выступления, нацеленность на результат, деловое письмо);

- навыки self-менеджмента помогают эффективно контролировать свое состояние, время, процессы (управление эмоциями, управлением стрессом, рефлексия, планирование, управление собственным развитием, тайм-менеджмент, инициативность, использование обратной связи);

- навыки эффективного мышления, которые проявляются в логических размышлениях, креативности, быстром поиске и анализе информации, выработке и принятии решений, проектном мышлении, тактическом и стратегическом мышлении

- управленческие навыки, характерные для руководящих позиций (управление исполнением, планирование, постановка задач сотрудникам, мотивирование, контроль реализации задач, наставничество, ситуационное руководство и лидерство, управлением проектами, делегирование).

Soft-skills направлены на развитие навыков, которые подразделяются на четыре направления и отражены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Направления развития softskills (по Мамаевой С.)

Следом Мамаева С., предлагает изучить составляющие понятия soft-skills, которые позволяют сформировать умение человека отстаивать свои идеи, а также быть более самостоятельным в принятии решений. Составляющие понятия представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Составляющие понятия softskills (по Мамаевой С.)

Стоит заметить, что в основном Мамаева С. рассматривает целый комплекс коммуникативных компетенций, но не берет во внимание эмоциональную составляющую, которая выражена в управлении собственными эмоциями, управление эмоциями подчиненных, осознание руководителем собственных эмоций [17].

С понятием надпрофессиональных навыков тесно связан термин «эмоциональный интеллект», впервые введенным в 1995 году социологом Дэниэлем Големаном.

Эмоциональный интеллект – это определенная группа способностей, которая приводит к пониманию собственных эмоций и эмоций окружающих людей. Выделяют четыре составляющих интеллекта: [53]

- самосознание. Способность осознавать и анализировать собственные эмоции, а также знание своих слабых и сильных сторон;
- самоконтроль. Умение управлять своими эмоциями и сохранять эмоциональный баланс даже в критических ситуациях;
- эмпатия. Понимание эмоций окружающих и способность общаться с другими с учетом их внутреннего состояния;

- навыки отношений. Умение взаимодействовать с людьми, управлять их эмоциями, улаживать конфликты, работать в команде или возглавлять ее.

При высоком уровне эмоционального интеллекта возможно эффективно управлять собой и другими во время переговоров, мотивировать команду, разрешать конфликтные ситуации, справляться со стрессом. Эмоциональные и интеллектуальные процессы тесно связаны между собой, поэтому внутреннее состояние может непосредственно оказывать влияние на рабочий процесс, выполнение задач, взаимоотношения внутри коллектива. Но подчинив себе эмоции, можно эффективно выстроить работу и повысить креативность мышления.

Возвращаясь к soft-skills, рассмотрим классификацию, которую предлагает Шипилов В. Он выделяет несколько направлений «мягких навыков»: базовая коммуникация, навыки развития и поддержания бизнес-отношений, управление конфликтами, работа с информацией и принятие решений, базовые навыки продаж и переговоров, публичное выступление и презентации, проектное мышление, навыки убеждения и аргументации, навыки планирования и управление временем, лидерство и командная работа [34]. В таблице 1 более полно раскрыты основные направления.

Таблица 1 – Проявление компетенций по основным направлениям softskills (по Шипилову В.)

Базовая коммуникация	Навыки убеждения и аргументации	Навыки планирования и управлением временем	Лидерство и командная работа
Понимание цели каждой коммуникации, интерес к собеседнику, структурирование предоставленной информации, опора в общении на собственные интересы и интересы собеседника,	Осмысление точки зрения собеседников и адекватная реакция, достижение собственных целей, учитывая цели оппонентов, использование при аргументации референтных ресурсов, адекватная реакция точку	Расставление приоритетов для задач в соответствии с их важностью и срочностью, стремление к минимизации тайм-киллеров в своем графике, системное следование запланированному графику,	Работа в команде, распределяйте роли и предлагайте коллегам договориться о целях , брать на себя роль организатора командного взаимодействия, оценивание своего воздействия на других членов

Окончание таблицы 1

Базовая коммуникация	Навыки убеждения и аргументации	Навыки планирования и управлением временем	Лидерство и командная работа
адаптированный стиль общения под уровень собеседника, эффективное применение приемов активного слушания	зрения других людей и умение применять полученную информацию	эффективное делегирование задач, уважение времени других людей	команды, участие в групповых дискуссиях

На основе предоставленных теоретических данных можно сказать, что установление благоприятных контактов, разговор на равных позициях, умение принимать во внимание точку зрения и эмоции оппонента полезно для каждого. Как показывают исследования, работоспособность и высокая эффективность сотрудника складывается на 15% владения *hardskills* и на 85% владения *softskills*, следовательно, без развития «мягких компетенций» карьерный рост будет затруднен.

Существует множество методов, способствующих развитию «мягких компетенций».

Одним из таких методов является коучинг. Это индивидуальное психологическое консультирование, построенное по определенным методикам, когда подготовленные консультанты выступают в роли модераторов в беседах с подопечными, помогая им самим находить свои управленческие и психологические проблемы и пути их решения. Оно направлено на то, чтобы максимально полно раскрыть потенциал сотрудника и добиться его максимальной отдачи в работе. Задачи коуча не работать с текущими показателями сотрудника, а показать, что человек имеет гораздо больше способностей. Для этого он помогает сотруднику, таким образом, чтобы он сам смог оценить выполненную им работу и посмотреть на свои возможности иначе. Важность коучинга как метода заключается именно в личностном развитии сотрудника. Так как известно, что чем выше становится должность,

тем меньше требуется hard-skills(непосредственно профессиональных навыков) и тем больше нужно фокусировать внимание на soft-skills(лидерские компетенции, развитие эмоционального интеллекта, создание сильной команды). Коучинг как раз и направлен на то, чтобы помогать достичь большего, развивать свои лидерские качества, в первую очередь.

Иногда бывает, что достижение цели для человека вполне реально, так как на это у него есть все возможности, кроме уверенности в себе, как известно это устоявшиеся привычки, или определенного плана действий по ее достижению. Коуч помогает распознать, избавиться от имеющихся барьеров, рассмотреть возможности и начать действовать. Таким образом его действия направлены на ментальный и личностный рост сотрудника, результатом которых является создание эффективной и сильной команды, развитие и усиление лидерских качеств, построение эффективной коммуникации и работы с другими подразделениями, карьерный рост, планирование развития своей карьеры [52].

Наставничество является одним из ключевых методов развития персонала во многих компаниях на протяжении нескольких лет. Данный метод основан на взаимоотношениях, в которых более опытный сотрудник помогает менее опытному. Как правило, это неформальный процесс обмена знаниями, психологическая поддержка, получаемая в карьере и развитии. Поддержка, получаемая в карьере, включает продвижение сотрудника для получения сложных заданий, психологическая поддержка предполагает формирование чувства собственной значимости, компетентности и ценности для компании [35].

На практике реализуется формальное и неформальное наставничество. Неформальным наставничеством являются такие рабочие отношения, которые возникают между коллегами самостоятельно. Формальное включает структурированный процесс поддержки наставничества организацией с обращением к целевым сотрудникам. Оно используется в качестве программы

развития ключевых сотрудников, сотрудников, имеющих высокий потенциал и сотрудников, подготавливаемых на руководящие должности [47].

В настоящее время наиболее распространёнными являются такие методы развития персонала как тренинги, деловые игры, обучение действием, семинары (конференции), ротация, индивидуальные планы развития.

Тренинги как метод развития персонала характеризуется тем, что представляют собой программу обучения, которая носит в основном практический характер и включает несколько теоретических блоков [50]. Помимо того, что они являются методом повышения профессиональной компетентности и отработки эффективных профессиональных навыков, они помогают совершенствовать и развивать личностные качества и социальные навыки. К ним относятся: умение убеждать, умение слушать, работать в команде, управление временем и т.д.

Тренинги направлены на развитие компетенций, необходимых для эффективного выполнения задач и достижения заданных результатов работы. Компетенция, в свою очередь, это набор моделей поведения, которые работник должен использовать в рамках своей должности, чтобы эффективно выполнять свои задачи и функции [43]. Таким образом, тренинг позволяет овладеть необходимыми компетенциями через игровой формат, а также с помощью техники активного общения и слушания. Программы тренинга призваны научить ставить цели, находить решения, осознанно брать ответственность и т.д. Цели любой программы тренинга предполагают формирование, развитие и совершенствование какой-либо компетенции [48].

Деловая игра является методом моделирования процесса принятия решений с использованием различных ситуаций в групповой работе. Обращение к деловым играм способствуют развитию профессиональных и личностных компетенций, навыков коммуникации и командной работы, умению адаптироваться и укреплению способностей к совместному принятию решений. За основу метода обучение действием взята группа сотрудников, каждый из которых решает поставленную перед ним задачу, в процессе они

анализируют ситуацию, постановку целей, продумывают выполнение поставленных задач. В данном методе есть возможность проявить, а также совершенствовать базовые коммуникативные навыки, навыки эффективного мышления и другие навыки, характеризующие soft-skills.

Семинары и конференции считаются активной методикой развития, которая помогает развить коммуникативные навыки, выстроить логическое мышление.

К методам развития персонала стоит отнести ротацию. Используя данный метод можно способствовать универсальности кадрового состава и росту кадрового резерва. Так как перевод сотрудника на другую должность или в другое подразделение позволит увидеть потенциал дальнейшего роста, возможную перспективу, а также позволит сотрудникам развить определенные компетенции при выполнении иного характера задач и при взаимодействии с новым коллективом [10].

Составление индивидуального плана развития представляет программу обучения, разработанную для конкретного сотрудника. Ее цель – приобретение новых компетенций сотрудником и развитие существующих, при этом каждая компетенция должна включать ряд навыков, которые необходимо развивать [22].

Рассматривая элементы системы развития персонала, стоит сказать о том, что важную роль играет документирование функции «развития персонала». Оно осуществляется посредством локальных нормативных актов, которые закреплены на уровне организации. Выделим некоторые положения, документирующих систему развития персонала.

Положение о деловой оценке персонала или стандарт по оценке и развитию персонала по компетенциям является основным документом, который содержит правила и нормы оценки персонала в компании. В нем, как правило, фиксируются конкретные цели оценки:

- определить уровень знаний и навыков персонала, оценить потенциал отдельных сотрудников;

- определить потребности в ротации кадров и создать кадровый резерв;
- улучшить систему мотивации персонала, пересмотреть зарплаты и бонусы в соответствии с полученными в результате оценки данными;
- создать программу обучения и развития персонала, выявить потребности в повышении квалификации;
- улучшить и развить корпоративную культуру.

Далее прописывают задачи, которые преследует работодатель при проведении оценки, и категории персонала, которые будут участвовать в мероприятиях. Кроме того, Положение закрепляет: перечень применяемых методов оценки персонала, способ обработки полученных данных, порядок подготовки к проведению мероприятия, правила информирования сотрудников о результатах оценки [39].

Положение об обучении персонала определяет цели, задачи обучения, основные виды обучения, порядок взаимодействия структурных подразделений компании, ответственность, полномочия и обязанности сотрудников при организации обучения персонала компании. Такой документ разрабатывается с целью систематизации действий и процедур, направленных на обучение и развитие персонала, для обеспечения профессионального роста сотрудников, включая развитие его качественных характеристик, а именно коммуникативных, лидерских и прочих социально-психологических навыков, и установления взаимных прав и обязанностей компании, и ее сотрудников.

Поскольку наставничество нормативно не регулируется трудовым законодательством, порядок разработки и применения данного Положения каждая компания определяет самостоятельно. Положение о наставничестве является локальным нормативным актом, содержащим нормы трудового права [49]. В Положении о наставничестве указываются цели и задачи наставничества, порядок его организации, права, обязанности и ответственность сторон.

Подводя итоги, можно сказать, что развитие персонала – это совокупность организационно-экономических мероприятий, таких как

управление карьерой, профессиональным ростом, организация процесса адаптации, обучения, направленных на повышение профессиональной и управленческой компетентности сотрудников, а именно формирование дополнительных качественных характеристик (знаний, навыков, мотиваций, ценностей, способностей работников), способствующих развитию организации.

Из этого следует, что система развития персонала организации представлена взаимосвязанными элементами, действие которых направлено на эффективное выполнение текущих и перспективных производственных задач, а также оптимальное удовлетворение запросов работников, связанных с самореализацией, профессиональной подготовкой и карьерой.

Далее выделим основные принципы разработки и нормативные критерии результативности системы развития персонала.

1.2 Основные принципы разработки системы развития персонала

В каждой организации так или иначе существует система развития персонала и важно то, насколько корректно и грамотно она сформирована, реализуются ли мероприятия в полной мере и соответствуют ли они требованиям и возможностям организации. Чтобы соблюдать эти условия необходимо придерживаться принципов разработки системы развития персонала, следование которым будет способствовать повышению качественных характеристик сотрудников и росту конкурентоспособности организации. К принципам системы развития относятся:

- целостность. Данный принцип означает относительную независимость системы от среды, а также зависимость каждого элемента, свойства и отношение системы от его места, функции внутри целого [3]. Принцип целостности применяется для того, чтобы объяснить свойства объекта, таких как сохранение его специфики и индивидуальности при различных вариантах частных характеристик в широких пределах, приобретение качественно новых свойств в процессе взаимодействия. В системе развития персонала целостность

характеризуется тем, что все мероприятия носят плановый характер, все формы и виды развития персонала взаимосвязаны и не лишены преемственности. Таким образом, соблюдение данного принципа можно определить с помощью анализа локальных нормативных актов, включающих элементы системы развития, которые отвечают особенностям специфики деятельности, стратегии развития, кадровой политики и не противоречат друг другу;

- законность. Данный принцип предусматривает соблюдение нормативно-правовой базы (трудового законодательства, подзаконных актов) при формировании системы развития персоналом. Это касается также добровольно взятых обязательств руководства в отношении персонала, устных и письменно зафиксированных во внутренних документах (договорах, положениях). Соблюдение принципа законности находит отражение в локальных нормативных актах, их наличие в организации и отсутствие в содержании противоречий иным нормативным правовым актам;

- научность. Один из принципов управления, который основывается на достижениях науки, передовом опыте и применении эффективных систем и средств автоматизации управления и характеризуется познанием и умелым использованием закономерностей и принципов управления [6]. Аналогичное значение данный принцип имеет и в сфере управления персоналом, в развитии персонала научность обосновывается как разработка мероприятий по формированию системы развития персонала, которая должна основываться на достижениях науки в области развития. Практическая значимость реализации данного принципа состоит в обеспечении эффективности в управлении при сочетании накопленного практического опыта и открытой наукой законов, закономерностей методов управления, а также применением современных технологий в области развития;

- гибкость. Принцип гибкости означает, что любой план или мероприятия могут быть изменены в зависимости от внешних или внутренних факторов, которые необходимо учитывать, так как они могут в той или иной степени влиять на процесс деятельности и финансовую составляющую организации[41].

Таким образом, принцип гибкости предоставляет возможность использования различных форм развития на отдельных этапах развития в определенной сложившейся ситуации;

- ориентация на реальные возможности организации, в том числе экономических и социально-экономических условий ее функционирования, так как построение системы развития персонала требует учета конкретных возможностей организации, которые зависят от факторов внешней среды и позволяют компании, например, увеличить прибыль или объем производств, иными словами насколько эффективно и рационально организация может распорядиться имеющимися ресурсами [5]. Ведь построение системы развития персонала и поддержание ее функционирования требует от организации систематических финансовых вложений, для того, чтобы считаться эффективной. Такой принцип может отслеживаться в сопоставлении стоимости затрат на мероприятия по развитию персонала с полученными результатами от проведения данных мероприятий, а также с ресурсами, которыми располагает организация.

Соблюдение данных принципов позволит организации грамотно сформировать систему развития персонала и поддерживать уровень конкуренции на рынке, следуя выбранной бизнес-стратегии.

В формировании системы развития персонала важную роль играют нормативные правовые акты. Так как «развитие персонала» является одной из нерегулируемых законодательством функций управления персоналом, существуют общие рамки, установленные нормативными правовыми актами. К таким актам относят некоторые общие документы, которые являются внешними, исходными по отношению к системе развития, а также определяют содержание направлений развития персонала.

Рассмотрим общие документы, связанные с системой развития персонала.

Положение о персонале – документ, устанавливающий принципы трудовых взаимоотношений, способы организации труда в компании, основные права и обязанности компании и ее персонала. В данном положении указаны не

только принципы корпоративной культуры, но и указываются механизмы приведения их в действие – взаимные права и обязанности персонала и руководства [37]. В структуру положения о персонале включен раздел «Программы развития и обучения персонала», который предполагает проведение следующих мероприятий: планирование обеспечения организации трудовыми ресурсами; отбор кадров; формирование базы трудовых ресурсов; наем рабочей силы; профориентация, обучение и переподготовка персонала; аттестация персонала; организация продвижения работников по службе и ротации персонала; обеспечение гарантий занятости; организация труда; правила поведения персонала; социальное развитие персонала.

Положение о кадровой политике. Кадровая политика – это целостная стратегически ориентированная политика работы с персоналом компании. Она определяет цели, задачи, принципы и методы их реализации в области обеспечения организации кадрами. Положение кадровой политики определяет:[36]

- основные задачи кадровой политики, в которые входит создание и развитие обучения специалистов и управленцев;
- оптимизацию кадрового состава (осуществление ротаций сотрудников, оценка профессионального уровня сотрудников, оценка профессиональных компетенций, личных и деловых качеств, профессиональная адаптация и т.д.);
- создание и развитие системы обучения (высокий уровень профессиональных компетенций сотрудников компании должен поддерживаться и развиваться в системе постоянного обучения; регулярное проведение аттестации и оценки; обучение с целью повышения профессионального уровня сотрудников).

Кодекс этики регламентирует поведение сотрудников, описывает идеологию компании и содержит строгие правила поведения на рабочем месте, описывает политику в отношении соучредителей, руководства и клиентов. Этические корпоративные кодексы решают множество управленческих, кадровых, а также корпоративных задач. В свою очередь они регулируют

межличностные отношения в фирме, определяет моральный смысл совместной деятельности людей. Главной задачей кодекса является формирование положительного отношения к компании или своей профессии в обществе, а также немаловажен тот факт, что он оказывает помощь каждому сотруднику в коллективе в рамках «правильного» поведения по отношению к коллегам.

Этический кодекс опирается на некоторые базовые принципы: определение интересов всех сотрудников и клиентов компании, создание систем и методов поощрения сотрудников, которые четко и грамотно выполняют все пункты кодекса, создание конкретных критериев оценки действий сотрудников согласно пунктам кодекса и т.д.[55]. Этический кодекс включает ценности компании, которыми являются потенциал сотрудников, а именно их профессиональное и личностное развитие, справедливая оценка труда, создание благоприятного морально-психологического климата и нормальных условий труда на рабочих местах; профессионализм; инновационность, т.е. нацеленность на развитие навыков и компетенций сотрудников, создание системы кадрового резерва и непрерывного обучения. Также в кодексе закреплён раздел кадровой политики организации, который содержит такие направления как ротация персонала, оценка и развитие персонала, кадровый резерв.

Подводя итоги, можно сказать о том, что нормативными критериями для оценки практики развития персонала будут соответствие таким принципам как целостность, законность, научность, гибкость, ориентации на реальные возможности организации, в том числе экономических и социально-экономических условий ее функционирования, соответствие законодательству и прочим нормативным правовым актам, соответствие общим документам компании.

1.3 Требования к формируемой системе развития персонала с учетом отраслевой специфики

Нефтегазовый сектор является крупнейшей структурой страны и ключевым элементом экономики государства, который в значительной степени задает темпы и направление социально-экономического развития страны. Благодаря нефтегазовому сектору России обеспечивается платежный баланс страны, формирование инвестиционных ресурсов в экономике, а также поддержание курса национальной валюты. Предприятия, которые осуществляют работу по добыче и переработке нефти производят около четверти всех объемов промышленности в России.

На современном же этапе развития нефтегазовая отрасль является наиболее конкурентоспособным сегментом производства на мировой арене. Россия в 2018 году являлась крупнейшим производителем и поставщиком углеводородов на мировом нефтегазовом рынке, при этом рост экономических показателей страны обуславливается именно увеличивающимися добычей и экспортом нефти и газа. К крупнейшим предприятиям нефтегазового комплекса РФ относятся: ПАО «ЛУКОЙЛ», ПАО «Роснефть», ПАО «Сургутнефтегаз» и ПАО «Газпром».

Несмотря на свою высокую конкурентоспособность в современных экономических условиях, нефтегазовая отрасль России находится в тяжелом состоянии. С каждым годом запасы нефтяных залежей исчерпываются, продуктивные горизонты становятся более глубокими, существенно усложняются условия их добычи, уменьшаются объемы поставки и переработки нефти. Почти 95% нефти и газа, добываемого на территории России, приходится на 8 предприятий нефтегазового комплекса, среди которых лидирующие позиции занимает «Роснефть» [11].

В настоящее время экстенсивное развитие нефтегазового сектора в России обусловлено, главным образом, сложившимся дефицитом инвестиций и новых технологий. Но все же особенности существования российских

нефтегазовых компаний заключаются в ориентированности именно на добычу и сбыт сырой нефти. Сегодня большинство месторождений характеризуются падением добычи нефти, что свидетельствует о наличии значительного недоиспользованного потенциала добычи. Вовлечение в разработку трудноизвлекаемых запасов становится возможным только через внедрение инновационных технологических решений. Таким образом, в российской нефтегазовой отрасли сложилась не просто потребность, а насущная необходимость внедрения современных инновационных технологий.

Стремительно изменяющиеся инновационные технологии, применяемые для поиска, добычи, транспортировки и переработки углеводородного сырья приводят к необходимости развития систем подготовки кадров, владеющих современными технологиями и способных к быстрому освоению для данной отрасли технических решений. На сегодняшний день основными факторами конкурентоспособности организации, ее эффективности становятся персонал и его отношение к труду, уровень профессионализма и креативности. И стоит учесть, тот факт, что в настоящее время нужно своевременно реагировать на изменения, то есть уметь адаптироваться к новым условиям, что вызывает необходимость в развитии социальных навыков и получении разносторонних знаний, которые помогут в скором темпе освоить и использовать технологии или смежную профессию.

В условиях нефтегазовой отрасли владеть комплексом определенных технических знаний недостаточно, необходимо обладать набором управленческих, коммуникативных и лидерских навыков и эффективно применять их в процессе трудовой деятельности. В настоящее время от работника требуется решать возникающие задачи разного характера, даже те, которые не предусмотрены должностной инструкцией, но необходимы для своевременного выполнения.

В связи с такой тенденцией роль системы развития персонала становится ключевой в обеспечении формирования кадрового потенциала компании и влиянии на уровень конкурентоспособности организации. Важным элементом

системы развития персонала в обеспечении высокого уровня подготовки специалистов является работа с кадровым резервом. Эффективная система подготовки резерва кадров позволяет выявлять сотрудников с высоким потенциалом к продвижению, создавать условия для проявления инициативы и творчества, целеустремленного роста и повышения компетенций в конкретной сфере деятельности. Поэтому на сегодняшний день компании вплотную занялись разработкой и реализацией проектов по созданию кадрового потенциала для отрасли, что подразумевает:[1]

- форсированную подготовку специалистов самой высокой квалификации;
- концентрацию финансовых средств для удержания молодых энергичных и хорошо подготовленных специалистов в отрасли (снижение показателей текучести персонала);
- прогнозирование, программирование и планирование работы с персоналом;
- определение потребностей в кадрах и этапов их удовлетворения;
- формирование резерва и отбора молодых специалистов с высоким потенциалом на руководящие должности;
- профессиональная ориентация, адаптации и развитие, принятых на работу молодых специалистов;
- планирование и реализация карьерного роста перспективных молодых специалистов.

От того, как организовано управление кадровым потенциалом, влияющее на успешность деятельности каждого работника, напрямую зависит эффективность деятельности предприятия. Таким образом, важнейшей задачей управления кадровым потенциалом становится развитие специалистов в компании. Эта задача включает в себя: профессиональное и должностное продвижение работников с учетом результатов оценки их деятельности и индивидуальных особенностей; планирование карьеры; персональное

консультирование; регулярное повышение квалификации специалистов и развитие надпрофессиональных навыков.

К подобным задачам также стоит отнести формирование индивидуальных планов развития карьеры, включающих в себя рабочие задания, выходящие за рамки стандартных обязанностей, дополнительное обучение, а также ротация. Составление индивидуального плана развития карьеры должно включать планы как профессионального обучения, так и приобретение, и развитие мягких навыков, участие в тренингах, семинарах и других формах обучения. Применение ротации кадров в системе развития персонала дает такие преимущества, как возможность получения новых знаний и навыков, повышения мотивации к развитию интеллектуального потенциала[25].

Вместе с тем, эксперты отмечают значительное влияние внешних факторов на возможности организаций реализовать выбранный инновационный путь развития. В частности, в сфере развития персонала к основным трендам, вносящим коррективы в деятельность компании и влияющим на формирование системы развития стоит отнести: [27]

- изменение геополитической ситуации в мире, а также последствия ее влияния на мировые рынки углеводородов;
- развитие глобального рынка и, как следствие, повышение требований к персоналу нефтяных компаний (знание международных стандартов; владение иностранными языками; умение работать в международных командах);
- появление на рынке новых игроков, повышение конкуренции за таланты;
- недостаток высококвалифицированного персонала;
- дефицит специалистов, владеющих передовыми технологиями, а также экспертов мирового уровня;
- увеличение доли работников новой формации, ориентированных на мобильность, дистанционные коммуникации, потребительское мировоззрение;
- общее замедление роста трудоспособного населения в развитых и крупнейших развивающихся странах, а также кадровый кризис,

прогнозируемый для РФ к 2020 году, обусловленный «демографической ямой 1990-х»;

- последствия реформирования системы образования в Российской Федерации.

На международных нефтегазовых порталах опубликовано более 200 вакансий для высококвалифицированных инженеров и топ-менеджеров в России. Представители компаний утверждают, что рассчитывать в этом на внутренний рынок России не приходится. По данным исследований глобального рынка труда HaysGlobalSkillsIndex, Россия заняла последнее место по способности образовательной системы удовлетворять потребностям бизнеса.

Для российских компаний задача выращивания собственных специалистов является актуальной и должна рассматриваться как одно из ключевых направлений развития персонала отрасли.

В каждой сфере деятельности существуют определенные особенности, которые влияют на систему развития персонала. Это имеет актуальность и для нефтегазовой промышленности, как стремительно развивающейся отрасли. Таким образом, исходя из рассмотренных современных тенденций, можно выделить основные особенности, которые оказывают влияние на систему развития персонала в компании данной отрасли, указанных в таблице 2.

Таблица 2 – Особенности нефтегазовой промышленности, влияющие на систему развития персонала

Специфика вида деятельности	Оказываемое влияние
Постоянное развитие персонала	Быстро обновляющаяся нефтегазовая отрасль требует непрерывного повышения профессионализма и квалификации персонала. Эффективное и безопасное использование оборудования зависит от квалификации специалистов. Большинство организаций разрабатывают программы обучения, планы развития, деловые игры, учебные тренинги и т.д, чтобы повысить интерес сотрудников к выполнению работы и сформировать желание расти не только в профессиональном плане, но и в личностном (развивая «мягкие» навыки). При формировании системы развития персонала необходимо выстроить план мероприятий, исходя из занимаемой должности, характера труда

Окончание таблицы 2

Специфика вида деятельности	Оказываемое влияние
Инновационность	Это один из источников создания конкурентных преимуществ нефтегазовой промышленности и основной механизм ее развития. Нефтегазовая отрасль требует использования инновационных технологий, такая необходимость обусловлена также специфическими условиями труда. Чтобы обеспечить и поддерживать уровень инновационности в компании необходимо выстроить развитие персонала через правильный набор знаний, навыков, с опорой на интеллектуальный потенциал, уровень компетентности сотрудников.
Результативность работы	Достижение целей и результатов в работе является важным в данной отраслевой деятельности, так как отражается на конкурентоспособности компании на российском и мировом рынке. Результативность может выражаться уровнем развития персонала, поэтому важно регулярно разрабатывать план программ, освоение которых повысят не только профессиональный уровень сотрудников, но и управленческие, коммуникативные, корпоративные компетенции, развитие которых явно влияет на результативность и высокие показатели в работе.
Креативность	Специалисты нефтегазовой отрасли ищут нестандартные подходы к решению возникших проблем, проявляют имеющиеся у них навыки взаимодействия в коллективе. Такой подход вызван тем, что отрасль постоянно изменяется и необходимо быть гибким в реакции и уникальным в принятии решений. В процессе формирования системы развития стоит учитывать какие методы развития персонала надо применить, чтобы способствовать проявлению креативности у сотрудников.

Как известно, сейчас недостаточно владеть только совокупностью каких-либо знаний и умений, полученных в процессе обучения. Современный работник должен обладать способностью развивать и осваивать новые навыки. Образовательный процесс становится ориентированным на развитие присущих личности уникальных способностей, ее интеллектуального потенциала. Высокие темпы обновления знаний вызывают необходимость непрерывного образования в течение всей жизни, развития навыков самообразования.

Профессиональные знания и умения необходимы для любой занимаемой должности. Но тем не менее, сотрудникам стоит уделять большее внимание мягким компетенциям, иначе говоря навыкам межличностного общения.

Нормативные правовые акты в области развития персонала в нефтегазовой отрасли также имеют свою специфику. Во-первых, особенности

закljučаются условиях труда (тяжесть, вредность, опасность) в отрасли, характер выполнения отдельных видов работ, значение отрасли (производственной или непроизводственной сферы) для государства.

Во-вторых, развитие персонала в нефтегазовой отрасли определяется исходя из категории целевых групп компании: руководители и резерв кадров на управленческие должности (подготовка по управленческим компетенциям), инженерных кадров (подготовка по профессиональным и инженерным компетенциям), мобильного персонала, молодых специалистов (подготовка по корпоративным компетенциям), проектных команд. Исходя из направлений подготовки и вышеуказанных особенностей, разрабатываются нормативные акты. Как правило, в российских нефтегазовых компаниях разработаны: Положение Компании «Внутренний кадровый резерв», Стандарт Компании «Организация обучения персонала», Стандарт Компании «Оценка и развитие персонала по компетенциям», Положение «О наставничестве» и Кодекс деловой этики, который раскрывает корпоративную культуру, определяющую поведение внутри Компании.

Подводя итоги по особенностям нефтегазовой промышленности, можно сказать, что сотрудникам данной отрасли необходимо обратить внимание на развитие комплекса компетенций и повышение интеллектуального потенциала, чтобы соответствовать заданным требованиям, таких как необходимость постоянного развития персонала, инновационность, результативность работы, а также креативность, направленных на достижение высоких показателей и конкурентоспособности на рынке. Кроме того, формирование системы развития персонала должно учитывать данные условия для обеспечения эффективного управления персоналом.

Таким образом, можно сделать вывод, что система развития персонала представлена взаимосвязанными элементами, действие которых направлено на эффективное выполнение текущих и перспективных производственных задач, а также оптимальное удовлетворение запросов работников, связанных с самореализацией, профессиональной подготовкой и карьерой.

Нормативными критериями для оценки практики развития персонала будет соответствие принципам целостности, законности, научности, гибкости, ориентации на реальные возможности организации, а также законодательству и прочим нормативным правовым актам, общим документам компании.

2 Предпосылки формирования системы развития персонала АО «АНПЗ ВНК»

2.1 Организационно-управленческая характеристика АО «АНПЗ ВНК»

Ачинский НПЗ является единственным крупным нефтеперерабатывающим предприятием в Красноярском крае и играет значимую роль на рынке нефтепродуктов.

Проектная мощность завода составляет 6.0 млн т. нефти в год. Завод перерабатывает Западно-Сибирскую нефть, которая поставляется по системе магистральных трубопроводов [4].

Завод специализируется на производстве моторного и авиационного топлива. Продукция реализуется преимущественно на территории Красноярского края и соседних регионов. Ачинский НПЗ производит более 100 наименований нефтепродуктов. В 2018 г. была реализована комплексная программа модернизации завода и проекты в области повышения операционной эффективности.

Организационная структура АО «АНПЗ ВНК» является линейно-функциональной. Такая структура прежде всего основана на распределении функций между структурными подразделениями. В данной структуре вертикальные связи делятся на те, посредством которых руководство осуществляет прямое управление подчиненными и те, где организационные подразделения осуществляют распоряжения работникам нижестоящего уровня.

В подчинении у Генерального директора находятся 10 структурных подразделений, каждое из них под руководством заместителя Генерального директора. Структурное подразделение представляет собой самостоятельную часть звена управления, в данном случае отделы и сектора, которая выполняет определенные задачи управления на основе положения о структурном подразделении [14].

Общая численность персонала АО «АНПЗ ВНК» в отчетном году составляет 2227 человек. В таблице 3 представлены данные изменения кадрово-социальной структуры коллектива с 2016 по 2019 год.

Таблица 3 – Кадрово-социальная структура коллектива АО «АНПЗ ВНК» за 2016-2019 гг.

Показатели	Ед. измерения	2016	2017	2018	2019
Списочная численность работников	ед.	2089	2123	2178	2227
Мужчины	ед.	1396	1420	1447,0	1480,0
	%	66,83	66,89	66,44	66,46
Женщины	ед.	693	703	731	747
	%	33,17	33,11	33,56	33,54

Анализ изменения структуры кадрово-социальной структуры коллектива показал, что численность организации увеличивается с каждым годом. По сравнению с 2016 годом численность работников выросла на 138 штатных единиц за счет мужчин – 84 штатных единицы и женщин – 64 штатных единицы.

Кадрово-социальная структура коллектива АО «АНПЗ ВНК» по численности работников по возрастным группам с 2016 по 2019 год указана в таблице 4.

Таблица 4 – Кадрово-социальная структура коллектива АО «АНПЗ ВНК» по возрастным группам с 2016-2019 гг.

Численность	Ед.	2016	2017	2018	2019
-------------	-----	------	------	------	------

работников по возрастным группам	измерения				
до 30 лет	ед.	516	529	450	508
от 30 до 40 лет	ед.	611	679	801	757
от 40 до 50 лет	ед.	518	523	556	583
от 50 и старше	ед.	444	390	371	379
Средний возраст	Год	39,4	28,8	38,7	38,8

В периоде за 2019 год самой многочисленной категорией работников является возрастная категория «от 30 до 40 лет», это обусловлено тем, что данный возраст является трудоспособным и более устойчивым в организационных изменениях. Также это может быть связано с тем, что многие работники были трудоустроены ранее и осуществляли карьерный рост внутри организации. Малочисленной является группа «от 50 и старше», это связано с тем, что данная категория характеризуется предпенсионным возрастом, а также многие работники в связи с вредными условиями труда АО «АНПЗ ВНК» вынуждены увольняться по собственному желанию или по состоянию здоровья.

Средний возраст работников Общества повысился после 2017 года, так как в этот год была высокая численность категории работников «до 30 лет».

Поскольку Общество включает не только рабочие, но и управленческие специальности, важной качественной характеристикой является уровень образования. Обратимся к квалификационно-профессиональной структуре, которая представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Квалификационно-профессиональная структура АО «АНПЗ ВНК» за 2016-2019 гг.

Показатели	2016		2017		2018		2019	
	кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%
Работники, имеющие высшее образование	1207	59,6	1297	64,8	1318	64,6	1377	61,8
в т.ч. кандидаты наук	2		2		1		1	
доктора наук	0		0		0		0	

Окончание таблицы 5

Показатели	2016	2017	2018	2019
------------	------	------	------	------

	КОЛ-ВО	%	КОЛ-ВО	%	КОЛ-ВО	%	КОЛ-ВО	%
Работники, имеющие среднее профессиональное образование по категориям	499	23,89	483	22,75	499	23,50	736	33,0
Работники, имеющие начальное профессиональное (профессионально-техническое) образование по категориям	217	10,4	208	9,80	211	9,94		
Работники, имеющие иное образование	166	7,9	135	6,4	150	6,9	114	5,1

Анализ по квалификационно-профессиональной структуре показывает, что большая часть работников 61,8% имеет высшее образование и среднее профессиональное образование по категориям 33,0%. Прирост наблюдается с каждым годом относительно данных категорий.

Структура персонала АО «АНПЗ ВНК» по категориям персонала представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Квалификационно-профессиональная структура АО «АНПЗ ВНК» по категориям персонала за 2016-2019 гг.

Численность работников	Единицы измерения	2016	2017	2018	2019
Руководители	ед.	226	219	225	221
Специалисты	ед.	512	564	578	609
Рабочие	ед.	1353	1340	1375	1397

Анализ квалификационно-профессиональной структуры по категориям персонала показывает, что значительных колебаний по численности за 2016-2019 гг. не было. Большую часть в организации составляют рабочие на 2019 год их показатель составляет 1397 штатных единиц.

Движение и текучесть кадров на АО «АНПЗ ВНК» отражена в таблице 7.

Таблица 7 – Движение и текучесть кадров на АО «АНПЗ ВНК» за 2016-2019 гг.

Движение и текучесть кадров	2016		2017		2018		2019	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Принято работников, всего:	122	5,84	217	10,22	210	9,64	213	9,56
Выбыло сотрудников, всего:	173	8,28	183	8,62	155	7,12	171	7,68
Коэффициент текучести кадров		3,31		2,95		3,18		3,87

На период 2019 года можно заметить, что коэффициент текучести кадров повысился относительно прошлых лет с 3,31% до 3,87 % к 2019 году. Стоит отметить, что повышенный процент текучести в 2019 году обусловлен увеличением числа уволившихся по собственному желанию, который резко вырос с 65 до 81 чел. за период 2018-2019 год, а также в связи с истечением срока трудового договора. Повышенный коэффициент не говорит об отрицательной тенденции, так как можно пронаблюдать постоянный прием работников, который растет с каждым годом из-за увеличения площадей и объемов производства, как следствие появление новых вакансий.

Таким образом, проведя анализ количественных характеристик персонала за 2016-2019 года, можно сказать о том, что в организации увеличивается списочная численность сотрудников, и как следствие разных категорий персонала, что обусловлено наращиванием объемов производства и потребности нефтегазовой отрасли в специалистах.

Служба по персоналу и социальным программам состоит из следующих отделов:

- отдел обеспечения персоналом (Сектор по подбору и адаптации персонала; по учету персонала; по управлению талантами);

- отдел организации труда и мотивации персонала (Сектор по организационному планированию; по мотивации персонала и оплате труда; социальных программ);
- отдел по корпоративной культуре и внутренним коммуникациям;
- отдел оценки и развития персонала (Сектор по развитию и обучению персонала; оценке персонала; молодежной политике);
- учебный центр.

Важнейшей задачей службы управления персоналом является обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям организации. То есть их способности, личностные качества, уровень мотивации.

Обеспечение количественных характеристик оказывает отдел обеспечения персоналом, ключевыми задачами которого являются организация отбора, набора и найма. В компании важное значение играет поиск кандидатов посредством использования внутренних и внешних источников. Осуществление взаимосвязи с внешними источниками обеспечивают организацию кадрами. К внешним источникам относятся электронные ресурсы, служба занятости, образовательные учреждения. Таким образом, специалисты проводят анализ вакансий, на которые актуален набор в настоящее время, осуществляют оценку резюме по внешним источникам или внутренним сотрудникам компании, у которых имеется профессиональное образование в данной области и формируют заявку на проведение собеседования с wybranymi кандидатами [38].

Компания также сотрудничает с образовательными учреждениями, такими как ВУЗы и профессиональные училища, которые осуществляют подготовку учащихся в данной отрасли, направляют их на прохождение практики и впоследствии гарантируют дальнейшее трудоустройство. Интерес компании в таком сотрудничестве заключается в необходимости «новой крови» для осуществления деятельности, так как нефтегазовая промышленность стремительно развивается, совершенствуется и требует не только наличие

профессиональных знаний и навыков, но и гибкости в усвоении тенденций, а также владение рядом компетенций, относящихся к самой личности, которые приводят к высокой результативности.

Стоит обратить внимание на то, что в компании важное значение при назначении кандидатов на целевые позиции играет не только поиск внешних кандидатов, но и работа с внутренним резервом. Наличие кадрового резерва позволяет заранее на плановой основе готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовать обучение и стажировку специалистов, включенных в резерв и рационально их использовать [46].

Так, например, компания формирует резерв, для того чтобы в последствии сформировать список резервистов, рекомендуемых к назначению на целевую позицию первого эшелона управления Компании и второго эшелона управления. Формирование резерва проводится на основе заключения аттестационной комиссии, которое базируется на основе оценки информации о деловых и личностных качествах кандидатов на руководящие должности. Процедура оценки в данной компании включает различные мероприятия, которые проводятся в зависимости от занимаемой должности. Для внесения в кадровый резерв необходимо пройти тестирование, которое включает три обязательных теста: тест управленческого потенциала, профессионально-технические компетенции, тест способностей. Резерв при этом утверждается на краткосрочную, среднесрочную, долгосрочную подготовку на целевую позицию.

Отдел оценки и развития персонала является структурным подразделением АО «АНПЗ ВНК» и играет ключевую роль в деятельности организации в целом, так как именно он влияет на повышение профессионального уровня сотрудников, эффективности обучения и формирование корпоративной культуры компании. Также способствует эффективному использованию потенциала сотрудников, путем оценки,

обучения, аттестации персонала и впоследствии назначению их на целевые позиции.

Задачи отдела оценки и развития персонала: [46]

- организация процесса обучения и развития работников Общества в соответствии с потребностью производства в т.ч. научно-технические конференции, программы по обмену опытом, деловые игры и другие формы обучения и распространения знаний;

- реализация программ развития и создание системы непрерывного обучения всех категорий работников, в соответствии с потребностью Общества;

- планирование и организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров;

- формирование и согласования в Компании Бизнес-плана «Планирование потребности в обучении и проведении развивающих мероприятий»;

- контроль затрат на подготовку и обучение работников;

- организация внутрикорпоративного обучения и тренингов силами внутренних тренеров Общества;

- организация дистанционного обучения;

- контроль за соблюдением корпоративных стандартов и положений по направлению деятельности отдела.

АО «АНПЗ ВНК» предоставляет своим сотрудникам возможности для постоянного совершенствования их способностей и навыков. В компании работает единая корпоративная система подготовки кадров, охватывающая все направления бизнеса и категории персонала.

Корпоративное обучение и развитие персонала АО «АНПЗ ВНК» направлено на решение следующих задач:[30]

- обеспечить уровень профессионально-технической компетентности сотрудников, соответствующий текущей и перспективной потребности бизнеса Компании;

- усилить управленческие компетенции Компании, в том числе за счет развития внутреннего кадрового резерва;
- выполнить обязательные государственные требования к уровню подготовки персонала топливно-энергетического комплекса, нацеленные на обеспечение качества и безопасности на производстве;
- обеспечить необходимый уровень компетентности всех работников Компании, задействованных в системе управления промышленной безопасности;
- обеспечить необходимый уровень компетентности всех работников компании, задействованных в корпоративной системе управления промышленной безопасности и охраны труда.

В соответствии с обозначенными задачами и в зависимости от целей, для достижения которых происходит обучение и развитие, программы делятся на следующие категории:

- программы обязательного обучения, обеспечивающие безопасность труда и качество выполнения работ на производстве;
- программы профессионального развития, в том числе профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации, целевые курсы развития профессиональных компетенций;
- управленческие программы.

Цели обязательного обучения – выполнить обязательные требования к уровню подготовки персонала топливно-энергетического комплекса, для обеспечения безопасности труда на производстве, требования в области ГО и защиты ЧС природного и техногенного характера, а также обеспечить необходимый уровень компетентности.

Профессионально-техническое обучение направлено на обеспечение уровня профессионально-технической компетентности работников, обеспечение стратегических проектов инновационными решениями и знаниями.

Управленческое обучение направлено на обеспечение роста управленческого потенциала и развития корпоративных и управленческих компетенций.

В таблице 8 указаны данные по видам обучения сотрудников АО «АНПЗ ВНК».

Таблица 8 – Обучение сотрудников АО «АНПЗ ВНК» за 2019 год

Обучение сотрудников	Чел/курс
Подготовка и переподготовка кадров	11248,0
КОРПОРАТИВНОЕ Управленческое обучение	166,0
Руководители	96,0
Кадровый резерв	70,0
Молодые специалисты	0,0
Корпоративное профессионально- техническое обучение	173,0
Руководители	58,0
Специалисты	62,0
Рабочие	53,0
Обязательное обучение	10301,0
Руководители	893,0
Специалисты	1422,0
Рабочие	7986,0
Адресное обучение (профессионально- техническое)	608,0
Руководители	192,0
Специалисты	228,0
Рабочие	188,0

Исходя из указанных данных в таблице 8, можно сделать вывод, что основное внимание уделяется обязательному обучению, что составляет 91% от общего обучения. А также корпоративное обучение составляет 2%, адресное – 5%, управленческое – 2%.

В компании АО «АНПЗ ВНК» проведение оценки персонала является основополагающей и главной процедурой как при назначении на целевые позиции кандидатов, так и при формировании кадрового резерва. Оценка проводится путем составления заявки на проведение оценки кандидата, составления списка кандидатов, принимающих участие в оценке, формирование плана-графика оценочных процедур, информирование

кандидатов о процедуре и проведение оценочных процедур. В последствии проводится обработка результатов и обратная связь с тестируемыми. Результаты вносятся в систему хранения НК «Роснефть».

Стоит отметить, что компания уделяет большое внимание оценке сотрудников по профессионально-техническим, корпоративным и управленческим компетенциям, но после ее проведения развитие управленческих компетенций не осуществляется.

В последнее время руководители современных компаний все чаще поднимают вопрос о развитии персонала, подчеркивая, что данное направление играет значительную роль в развитии организации, бизнеса в целом. Но стоит не забывать о том, что на развитие персонала и формирование результативных показателей влияют как внутренние, так и внешние факторы.

Среди факторов внешней среды, оказывающих влияние на развитие персонала, выделим следующие:

- конкуренция. Среди конкурентов в нефтяной отрасли можно выделить следующие крупные компании: ПАО «Газпром», ПАО «Сургутнефтегаз», ПАО «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ», ПАО «Новатэк». Нефтегазовая отрасль является ведущей в нашей стране и заинтересована в наличии высококлассных специалистов, поддерживающих имидж компании. В настоящее время на рынке недостаточно специалистов в данной отрасли. В связи с этим, в Компании и Обществах должна выстраиваться такая система развития персонала, которая будет ориентирована на высокую компетентность и лояльность сотрудников путем подготовки целевых групп персонала Компании: руководителей, резерва, инженерных кадров, молодых специалистов, проектных команд;

- рынок образовательных услуг является также воздействующим фактором, так как осуществляет подготовку будущих специалистов, закладывает определенные знания для формирования навыков. Но так как образовательные учреждения в настоящее время не осуществляют должную подготовку и не заинтересованы в формировании и развитии

коммуникативных, лидерских и прочих компетенций, такая задача выполняется внутрикорпоративно;

- научно-технический прогресс. В нефтегазовой промышленности идет активное развитие технологий оборудования, в связи с чем изменяются процессы выполнения определенных действий, характер задач. Поэтому необходимо обращать внимание на подготовку сотрудников, включая профессиональные знания и умения, а также мягкие навыки и отталкиваться от этого при формировании системы развития. Таким образом, данный фактор определяет скорость устаревания знаний и навыков персонала и, соответственно, потребность в развитии и обучении.

Среди внутренних факторов можно выделить:

- миссию, стратегические цели и задачи организации, которые определяют ключевые направления в развитии персонала. Они определяют потребность в повышении квалификации персонала;

- корпоративная культура и ценности формируют общее отношение к персоналу, определяют значимость процессов его обучения и развития;

- стиль руководства, т.е. важно какое воздействие оказывает руководитель на сотрудников, ориентирован ли стиль на человеческие аспекты в принятии решений. При этом стоит учитывать уровень развития коллектива, индивидуально-психологические особенности и выстраивать взаимосвязь со стилем руководства;

- финансовое состояние компании. Важным фактором является то, какой уровень заработной платы может предложить компания своим сотрудникам, а также какое финансирование компания может выделить на формирование системы развития персонала, от этого зависит какие методы она может применять в процессе развития;

- должностные инструкции, квалификационные требования и иные локальные нормативные документы. Определяют требования к уровню квалификации персонала, необходимую периодичность обучения и развития персонала.

Исходя из моделей управления персоналом по Д. Гесту, на АО «АНПЗ ВНК» установлена профессиональная модель. Это отражается в том, что сотрудники компании являются ключевым ресурсом производства, ориентированным на выполнение сложных задач, поскольку эффективность и результативность их выполнения, в первую очередь, зависит от профессионализма, а именно квалификации, уровня развития компетенций и стремления к непрерывному обучению работников.

В компании сформирована служба по персоналу и социальным программам, которая подчиняется заместителю генерального директора по персоналу и социальным программам. Структура службы по персоналу и социальным программам изображена на рисунке 3. Одним из ключевых направлений является обучение и развитие сотрудников.



Рисунок 3 – Структура службы по персоналу и социальным программам

Таким образом, исследуя организационно-управленческую характеристику АО «АНПЗ ВНК» можно сказать, что на систему развития персонала в организации влияет множество факторов внутренней и внешней среды, которые необходимо учитывать при ее формировании.

2.2 Анализ существующей практики развития персонала в АО «АНПЗ ВНК»

Анализ существующей практики развития персонала должен выявить проблемную ситуацию для последующей разработки комплекса мероприятий по формированию системы развития персонала.

Схема эмпирического исследования практики развития персонала на АО «АНПЗ ВНК» представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Схема эмпирического исследования

Методы сбора информации	Объект исследования	Предмет исследования
Анализ документов	Документация, отражающая процедуру обучения и развития АО «АНПЗ ВНК»	Программы обучения персонала по категориям, методы и формы обучения
Полуформализованное интервью с категориями работников	а) руководители б) специалисты в) рабочие	Сбор информации о проводимых программах, мероприятий по обучению персонала, уточнение информации на развитие каких навыков направлено обучение

С помощью анализа основных локальных нормативных документов было выявлено, что в Компании разработаны Стандарт «Организация обучения персонала» и Стандарт «Управление персоналом. Организация и порядок проведения работ». Исходя из проведенного анализа была получена следующая информация.

Во-первых, на АО «АНПЗ ВНК» организован корпоративный учебный центр, в котором реализуются программы по подготовке, повышению квалификации работников, подготовке рабочего персонала и руководителей высшего и среднего звена по различным направлениям. Характерной чертой для корпоративного обучения является формирование профессиональных компетенций в технологических областях. Обучение осуществляется в виде таких форм, как тренинги, стажировки, система дистанционного обучения, которая охватывает все группы персонала.

Во-вторых, проведение обучения осуществляется в зависимости от направлений подготовки: управленческое обучение, профессионально-техническое обучение (корпоративное техническое обучение, обязательное техническое обучение).

Обязательное обучение планируется в соответствии с требованиями федеральных законов, иных нормативных правовых актов Российской Федерации. Обучение включает перечень, содержание программ, перечень групп персонала и сроки организации обучения. Такое обучение проводится с привлечением внутреннего (тренера, наставники) и внешнего ресурса обучения (образовательные учреждения).

Виды обязательного обучения:

- подготовка специалистов по промышленной безопасности;
- обучение пожарно-техническому минимуму;
- транспортирование опасных веществ;
- обеспечение экологической безопасности общехозяйственных форм управления, экологических служб и систем экологического контроля;
- перевозка опасных грузов;
- обучение по охране труда;
- обучение по оказанию первой доврачебной помощи;
- обучение по вопросам ГО и защиты от ЧС.

Профессионально-техническое обучение направлено на обеспечение уровня профессионально-технических компетенций работников. Планируется в соответствии с текущими и перспективными потребностями компании, а также по результатам оценки компетенций. Обучение проводится с использованием внутреннего и внешнего ресурса обучения. Профессионально-техническое обучение включает:

- программы повышения квалификации ИТР по всем направлениям деятельности;
- программы целевой подготовки проектных команд;
- программы дополнительного профессионального образования;

- программы внутреннего обучения;
- программы переподготовки и обучения смежным профессиям;
- программы повышения квалификации рабочих.

Следующим этапом было организовано проведение полужформализованного интервью с целевыми группами, среди них: руководители, специалисты, рабочие. Выборка каждой группы составляла 10 человек. Таким образом, интервью было проведено с 30 сотрудниками.

Вопросы, отраженные в приложении А, направлены на получение информации о прохождении программ обучения сотрудниками, определение преимущественно развивающихся навыков. После его проведения были получены следующие результаты среди обозначенных целевых групп.

Руководители проходят программы обязательного и профессионального технического обучения, которые отражены в таблице 8. Исходя из заданных вопросов, руководители считают, что компания заинтересована в развитии «мягких навыков» сотрудников, так как кадровой службой организовано регулярное прохождение оценки по управленческим и корпоративным компетенциям в соответствии с утвержденной в компании моделью корпоративных и управленческих компетенций. Оценка осуществляется путем прохождения различных категорий тестирования и проведения деловых игр, которые направлены для определения имеющихся компетенций у сотрудников.

В свою очередь, руководители считают важным развитие «мягких навыков», так как характер их работы подразумевает контроль всех процессов, определение вектора развития компании, организацию коммуникационных потоков и в целом формирование команды, которая будет эффективна и результативна не только в конкретный период, но и в перспективе. Соответственно, необходимо иметь сформированные компетенции, чтобы умело организовать свою работу в компании.

После проведения интервью со специалистами, были определены программы обязательного и профессионально-технического обучения, которые структурированы в таблице 8. Участвующие в интервью специалисты считают,

что компания не заинтересована в развитии «мягких навыков» сотрудников, так как после проведения оценки компетенций дальнейшая работа по организации обучения и развитию по компетенциям не проводится. Специалисты не осведомлены в том, как навыки им следует развивать, исходя из занимаемой и перспективной должности.

Уровень развития «мягких навыков» у специалистов не определялся. Проводится оценка профессиональных знаний раз в год.

Специалисты считают формирование и развитие «мягких навыков» необходимым в работе. Благодаря их развитию коммуникационный процесс выстраивался бы проще и ускоренно, следовательно, таким образом повышалась бы эффективность работы в командах.

В ходе проведения интервью с рабочими, были определены программы обязательного и профессионально технического обучения, содержание которых отражено в таблице 10. О развитии «мягких навыков» в компании рабочие не осведомлены и не проходили ранее оценку, обучение и развитие по компетенциям. Исключение составляет оценка профессиональных знаний, а также профессионально-технических компетенций, которая обязательна в виду их осуществляемой деятельности.

Некоторые из опрошенных рабочих сказали, что развитие «мягких» навыков для них не важно, остальные же отметили, что они бы прошли программу по развитию «мягких навыков» для того, чтобы быть удовлетворенным собой, в первую очередь.

Таким образом, после проведения интервью были определены и структурированы программы обязательного и профессионального технического обучения среди опрошенных категорий работников: руководители, специалисты, рабочие. Программы по категориям должностей отражены в таблице 10.

Таблица 10 – Программы обучения по категориям сотрудников

Категория сотрудников	Программы обязательного обучения	Программы профессионального технического обучения
Руководители	<ul style="list-style-type: none"> - Обеспечение экологической безопасности общехозяйственных систем управления; - обеспечение экологической безопасности экологических служб и систем экологического контроля; - обучение по охране труда; - обучение пожарно-техническому минимуму; - подготовка в области охраны окружающей среды и экологической безопасности. 	<ul style="list-style-type: none"> - Программы целевой подготовки проектных команд; - научно-практические конференции, форумы; - программы внутреннего обучения.
Специалисты	<ul style="list-style-type: none"> - Подготовка специалистов сварочного производства; - обеспечение экологической безопасности общехозяйственных систем управления; - обеспечение экологической безопасности экологических служб и систем экологического контроля; - перевозка опасных грузов; - подготовка в области неразрушающего контроля; 	<ul style="list-style-type: none"> - Повышение квалификации ИТР; - программы целевой подготовки проектных команд; - программы дополнительного профессионального образования; - программы внутреннего обучения; - научно-практические конференции, форумы.
Специалисты	<ul style="list-style-type: none"> - обучение по охране труда; - обучение пожарно-техническому минимуму; - предаттестационная подготовка по промышленной безопасности. 	
Рабочие	<ul style="list-style-type: none"> - Подготовка сварщиков; - перевозка опасных грузов; - погрузочные работы; - обучение по оказанию первой доврачебной помощи; - обучение пожарно-техническому минимуму. 	<ul style="list-style-type: none"> -Повышение квалификации ИТР; - программы дополнительного профессионального образования; - программы внутреннего обучения; - программы повышения квалификации; - программы переподготовки и обучения смежным профессиям.

Согласно полученной информации в ходе проведенного анализа документации, полуформализованного интервью можно сделать вывод о том, что по итогам анализа документов и интервью в организации нет развития «мягких навыков», а в основном идет развитие «hardskills» при организации программ обязательного и профессионального технического обучения.

Далее будут предложены меры по формированию системы развития персонала АО «АНПЗ ВНК».

3 Разработка предложений по формированию системы развития персонала АО «АНПЗ ВНК»

3.1 Предложения по уточнению модели компетенций для работников АО «АНПЗ ВНК»

При проведении анализа существующей практики развития персонала АО «АНПЗ ВНК» было выявлено, что в организации отсутствует развитие «softskills».

В связи с тем, что «softskills» не только дополняют «hardskills», но и создают новые возможности, способствующие развитию и формированию профессионализма, было принято решение провести экспертный опрос среди руководителей компании на предмет ранжирования наиболее значимых «softskills» для работников АО «АНПЗ ВНК».

Экспертный опрос проходил в виде полуформализованного интервью, где экспертами выступили руководители высшего звена в количестве 10 человек:

- заместитель генерального директора по финансам и экономике;
- заместитель генерального директора по капитальному строительству;
- заместитель генерального директора по материально-техническому обеспечению, транспорту;
- заместитель генерального директора по развитию;

- заместитель генерального директора по промышленной безопасности, охране труда и окружающей среды;
- заместитель генерального директора по персоналу и социальным программам;
- заместитель генерального директора по экономической безопасности;
- заместитель главного инженера по товарному производству;
- главный технолог;
- начальник управления информационных технологий и метрологии.

Экспертам предлагалось назвать и проранжировать по значимости 10 компетенций «softskills», которые должны быть развиты у работников с разбивкой по категориям «руководители/специалисты/рабочие», исходя из потребностей организации, где 10 – наиболее значимая компетенция; 1 – наименее значимая.

В ходе проведения интервью были получены следующие данные. В таблице 11 отражены и проранжированы компетенции, которые необходимо развивать руководителям по мнению экспертов АО «АНПЗ ВНК».

Таблица 11 – Компетенции руководителей

Компетенции руководителей	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
управление эмоциями	8	7	7	7	5	6	7	6	5	7
тайм-менеджмент	3	5	4	3	6	8	4	5	3	5
лидерство	6	4	6	6	7	5	6	7	6	6
деловое общение	4	1	2	5	3	3	1	3	7	3
тактическое и стратегическое мышление	10	10	10	10	8	9	10	10	10	10
делегирование	5	6	5	4	4	4	3	4	4	1
принятие решений	9	9	9	9	9	10	9	9	9	8
ориентация на результат	7	8	8	8	10	7	8	8	8	9
управление стрессом	1	2	1	1	2	1	5	1	1	2
управление конфликтами	2	3	3	2	1	2	2	2	2	4

В таблице 12 отображены результаты по компетенциям, необходимым для развития по мнению экспертов АО «АНПЗ ВНК» у специалистов.

Таблица 12 – Компетенции специалистов

Компетенции специалистов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
тайм-менеджмент	3	1	3	4	4	1	3	1	4	5
убеждение и аргументация	7	9	6	8	8	6	8	8	8	10
планирование	4	7	9	10	9	9	5	9	9	8
управление эмоциями	5	4	2	3	3	4	4	4	3	2
ведение переговоров	6	5	5	6	5	5	6	6	5	4
командная работа	9	6	7	5	6	7	9	5	6	6
управление собственным развитием	8	10	8	7	7	10	7	7	7	7
проектное мышление	1	3	1	1	1	2	1	2	1	1
креативное мышление	2	2	4	2	2	3	2	3	2	3
управление стрессом	10	8	10	9	10	8	10	10	10	9

Компетенции, которые следует развивать у рабочих, указаны и проранжированы в таблице 13.

Таблица 13 – Компетенции рабочих

Компетенции рабочих	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
тайм-менеджмент	8	9	10	10	6	10	9	10	10	10
управление эмоциями	6	4	5	5	5	4	5	5	6	6
управление стрессом	9	7	7	7	7	7	8	7	9	5
ответственность за результат	2	1	4	3	4	3	3	2	4	4
работа в команде	1	2	1	2	3	1	4	1	1	2
открытость новому	7	10	9	9	10	8	10	8	7	9
базовые коммуникативные навыки	5	6	6	6	9	6	6	6	5	7
умение слушать	3	3	2	1	2	2	2	3	2	1
планирование	4	5	3	4	1	5	1	4	3	3
системное мышление	10	8	8	8	8	9	7	9	8	8

По полученным данным необходимо определить меру согласованности экспертных мнений путем расчета коэффициента конкордации.

Коэффициент конкордации является мерой согласованности экспертов. Таким образом, эксперт ранжирует элементы изучаемой совокупности, т.е. набор компетенций сотрудников, приписывая каждому из них порядковый номер, соответствующий итогам сравнения по данному признаку с остальными элементами[23].

По приведенной формуле посчитаем коэффициент конкордации на примере компетенций руководителей. Данные экспертных оценок отображены в таблице 11, по ним была составлена сводная таблица рангов. Так как в таблице имеются связанные ранги, т.е. одинаковый номер в оценках 7-ого эксперта, необходимо провести переформирование рангов без изменения мнения эксперта. Переформирование проводится следующим образом, указанном в таблице 14.

Таблица 14 – Переформирование рангов по компетенциям руководителей

Номер в упорядоченном ряду	Расположение компетенций по оценке эксперта	Новые ранги
1	1	1,5
2	1	1,5
3	2	3
4	4	4,5
5	4	4,5
6	6	6
7	7	7
8	8	8
9	9	9
10	10	10

После переформирования рангов была построена матрица новых рангов, отраженная в таблице 15.

Таблица 15 – Матрица рангов компетенций руководителей

Факторы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	8	7	7	7	5	6	7	6	5	7
2.	3	5	4	3	6	8	4,5	5	3	5
3.	6	4	6	6	7	5	6	7	6	6
4.	4	1	2	5	3	3	1,5	3	7	3
5.	10	10	10	10	8	9	10	10	10	10
6.	5	6	5	4	4	4	4,5	4	4	1
7.	9	9	9	9	9	10	9	9	9	8

Окончание таблицы 15

Факторы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8.	7	8	8	8	10	7	8	8	8	9
9.	1	2	1	1	2	1	1,5	1	1	2
10.	2	3	3	2	1	2	3	2	2	4
Σ	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55

По результатам, отображенным в таблице 15, далее рассчитаем коэффициент конкордации в соответствии с таблицей 16.

Таблица 16 – Расчет коэффициента конкордации по компетенциям руководителей

Факторы	Сумма рангов	D	d^2
1	65	10	100
2	46,5	-8,5	72,25
3	59	4	16
4	32,5	-22,5	506,25
5	97	42	1764
6	41,5	-13,5	182,25
7	90	35	1225
8	81	26	676
9	13,5	-41,5	1722,25
10	24	-31	961
Σ	550		7225

Сумма рангов равна 550. Если разделить данное значение на количество ранжируемых элементов – 10, получим среднее значение рангов, приходящихся на один элемент, равное 55. Вычтем это значение из суммы рангов по формуле(1),

$$d = \sum x_{ij} - \frac{\Sigma \Sigma x_{ij}}{n} = \sum x_{ij} - 55 \quad (1)$$

Далее возведем полученную разность в квадрат d^2 и затем просуммируем для всех элементов. В результате получается $d^2=7225$.

После проанализируем значимость исследуемых компетенций. Расположим компетенции по значимости в таблице 17.

Таблица 17 – Расположение компетенций руководителей по значимости

Компетенции	Сумма рангов
Управление стрессом	13,5
Управление конфликтами	24
Деловое общение	32,5
Делегирование	41,5
Тайм-менеджмент	46,5
Лидерство	59
Управление эмоциями	65
Ориентация на результат	81
Принятие решений	90
Тактическое и стратегическое мышление	97

Проведем оценку средней степени согласованности мнений всех экспертов. Применим расчет коэффициента конкордации по формуле (2), когда имеются одинаковые значения рангов в оценках одного эксперта.

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12} \times m^2 (n^3 - n) - m \times \sum T_i} \quad (2)$$

где $S=7225$, $n=10$, $m=10$;

$$T_i = \frac{1}{12} \times \sum (t_i^3 - t_i) \quad (3)$$

где t_i – количество элементов в i -й связке для i -го эксперта (количество повторяющихся элементов).

Согласно проведенным расчетам $W=0,88$, что означает наличие высокой степени согласованности мнений экспертов.

С помощью критерия согласования Пирсона проверим значимость полученного коэффициента конкордации для уровня значимости $\alpha=0,05$, по формуле (4).

$$\chi^2 = \frac{S}{\frac{1}{12} mn(n+1) + \frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^m T_i} \quad (4)$$

Вычисленный $\chi^2 = 78,7$ сравним с табличным значением для числа степеней свободы $K=n-1=10-1=9$, при заданном уровне значимости $\alpha=0,05$. Так как $\chi^2_{\text{расчетный}} = 78,7 > \chi^2_{\text{табличного}} = 16,9$, то $W=0,88$ – коэффициент

конкордации значим, таким образом, мнения экспертов о наиболее важных для организации надпрофессиональных компетенциях согласованы между собой.

Так как коэффициент конкордации является значимым, необходимо определить средние ранги по каждой компетенции, для того чтобы выбрать для последующего применения 5 наиболее значимых компетенций руководителей. Исходя из расчетов суммы оценок по каждой компетенции и нахождением среднего значения, были получены данные, отраженные в таблице 18.

Таблица 18 – Средние ранги по каждой компетенции для руководителей

Компетенции руководителей	Σ	Средний ранг
управление эмоциями	65	6,5
тайм-менеджмент	46	4,6
лидерство	59	5,9
деловое общение	32	3,2
тактическое и стратегическое мышление	97	9,7
делегирование	41	4,1
принятие решений	90	9,0
ориентация на результат	81	8,1
управление стрессом	12	1,2
управление конфликтами	23	2,3

Таким образом, после полученных результатов для последующего применения определены следующие компетенции для развития у руководителей: тактическое и стратегическое мышление, принятие решений, ориентация на результат, лидерство и управление эмоциями.

Рассчитаем коэффициент конкордации на примере компетенций специалистов. Данные экспертных оценок приведены в таблице 12, по ним составлена сводная таблица рангов. Полученные значения при проведении расчета коэффициента конкордации на примере компетенций специалистов приведены в таблице 19.

Таблица 19 – Расчет коэффициента конкордации по компетенциям специалистов

Факторы	Сумма рангов	D	d^2
1	29	-26	676
2	78	23	529
3	79	24	576
4	34	-21	441
5	53	-2	4
6	66	11	121
7	78	23	529
8	14	-41	1681
9	25	-30	900
10	94	39	1521
Σ	550		6978

Сумма рангов равна 550. Если разделить данное значение на количество ранжируемых элементов – 10, получим среднее значение рангов, приходящихся на один элемент, равное 55. Вычтем это значение из суммы рангов по формуле (1). Далее возведем полученную разность в квадрат d^2 и затем просуммируем для всех элементов. В результате получим $d^2=6978$.

После проанализируем значимость исследуемых компетенций. Расположим компетенции по значимости в таблице 20.

Таблица 20 – Расположение компетенций специалистов по значимости

Компетенции	Сумма рангов
Проектное мышление	14
Креативное мышление	25
Тайм-менеджмент	29
Управление эмоциями	34
Ведение переговоров	53
Командная работа	66
Убеждение и аргументация	78
Управление собственным развитием	78
Планирование	79
Управление стрессом	94

Проведем оценку средней степени согласованности мнений всех экспертов. Применим расчет коэффициента конкордации по формуле (5).

$$W = \frac{12}{m^2 (n^3 - n)} (5)$$

Согласно проведенным расчетам $W=0,846$, что означает наличие высокой степени согласованности мнений экспертов.

С помощью критерия согласования Пирсона проверим значимость полученного коэффициента конкордации для уровня значимости $\alpha=0,05$, по формуле (4).

Вычисленный $\chi^2=76,1$ сравним с табличным значением для числа степеней свободы $K=n-1=10-1=9$, при заданном уровне значимости $\alpha=0,05$. Так как $\chi^2_{\text{расчетный}}=76,1 > \chi^2_{\text{табличного}}=16,9$, то $W=0,846$ – коэффициент конкордации значим, таким образом мнения экспертов о наиболее важных для организации надпрофессиональных компетенциях согласованы между собой.

Так как коэффициент конкордации является значимым, необходимо определить средние ранги по каждой компетенции, для того чтобы выбрать для последующего применения 5 наиболее значимых компетенций специалистов. Исходя из расчетов суммы оценок по каждой компетенции и нахождением среднего значения, были получены данные, отраженные в таблице 21.

Таблица 21 – Средние ранги по каждой компетенции для специалистов

Компетенции специалистов	Σ	Средний ранг
тайм-менеджмент	29	2,9
управление эмоциями	78	7,8
управление стрессом	79	7,9
ответственность за результат	34	3,4
работа в команде	53	5,3
открытость новому	66	6,6
убеждение и аргументация	78	7,8
умение слушать	14	1,4
планирование	25	2,5
системное мышление	94	9,4

Таким образом, после полученных результатов для последующего применения определены следующие компетенции для развития у специалистов: управление стрессом, планирование, убеждение и аргументация, управление собственным развитием, командная работа.

Теперь рассчитаем коэффициент конкордации на примере компетенций рабочих. Данные экспертных оценок по компетенциям были приведены в таблице 13, по ним была составлена сводная таблица рангов.

При проведении расчета коэффициента конкордации по компетенциям рабочих, получены значения, приведенные в таблице 22.

Таблица 22 – Расчет коэффициента конкордации по компетенциям рабочих

Факторы	Сумма рангов	D	d^2
1	92	37	1369
2	51	-4	16
3	73	18	324
4	30	-25	625
5	18	-37	1369
6	87	32	1024
7	62	7	49
8	21	-34	1156
9	33	-22	484
10	83	28	784
Σ	550		7200

Сумма рангов равна 550. Если разделить данное значение на количество ранжируемых элементов – 10, получим среднее значение рангов, приходящихся на один элемент, равное 55. Вычтем это значение из суммы рангов по формуле (1). Далее возведем полученную разность в квадрат d^2 и затем просуммируем для всех элементов. В результате получим $d^2 = 7200$.

Проанализируем значимость исследуемых компетенций для рабочих и расположим их по значимости в таблице 23.

Таблица 23 – Расположение компетенций рабочих по значимости

Компетенции	Сумма рангов
Работа в команде	18
Умение слушать	21
Ответственность за результат	30
Планирование	33
Управление эмоциями	51
Базовые коммуникативные навыки	62
Управление стрессом	73
Системное мышление	83
Открытость новому	87
Тайм-менеджмент	92

Проведем оценку средней степени согласованности мнений всех экспертов. Применим расчет коэффициента конкордации по формуле (5).

Согласно проведенным расчетам $W=0,873$, что говорит о наличии высокой степени согласованности мнений экспертов.

С помощью критерия согласования Пирсона проверим значимость полученного коэффициента конкордации для уровня значимости $\alpha=0,05$, по формуле (4).

Вычисленный $\chi^2=78,5$ сравним с табличным значением для числа степеней свободы $K=n-1=10-1=9$, при заданном уровне значимости $\alpha=0,05$. Так как $\chi^2_{\text{расчетный}}=78,5 > \chi^2_{\text{табличного}}=16,9$, то $W=0,873$ – коэффициент конкордации значим, таким образом мнения экспертов о наиболее важных для организации надпрофессиональных компетенциях согласованы между собой.

Так как коэффициент конкордации является значимым, необходимо определить средние ранги по каждой компетенции, для того чтобы выбрать для последующего применения 5 наиболее значимых компетенций рабочих. Исходя из расчетов суммы оценок по каждой компетенции и нахождением среднего значения, были получены данные, отраженные в таблице 24.

Таблица 24 – Средние ранги по каждой компетенции для рабочих

Компетенции специалистов	Σ	Средний ранг
тайм-менеджмент	92	9,2
управление эмоциями	51	5,1
управление стрессом	73	7,3
ответственность за результат	30	3,0
работа в команде	18	1,8
открытость новому	87	8,7
базовые коммуникативные навыки	62	6,2
умение слушать	21	2,1
планирование	33	3,3
системное мышление	83	8,3

После полученных результатов для последующего применения определены следующие компетенции для развития у рабочих: тайм-

менеджмент, открытость новому, системное мышление, управление стрессом и базовые коммуникативные навыки.

Таким образом, после проведения экспертного опроса в виде полуструктурированного интервью, расчета коэффициента конкордации, определяющего согласованность мнений экспертов и его значимости, для последующего применения были выбраны 5 наиболее значимых компетенций по каждой категории сотрудников АО «АНПЗ ВНК».

Компетенции руководителей: тактическое и стратегическое мышление, принятие решений, ориентация на результат, лидерство и управление эмоциями.

Компетенции специалистов: управление стрессом, планирование, убеждение и аргументация, управление собственным развитием, командная работа.

Компетенции рабочих: тайм-менеджмент, открытость новому, системное мышление, управление стрессом и базовые коммуникативные навыки.

3.2 Мероприятия по формированию системы развития персонала АО «АНПЗ ВНК»

Исходя из проведенного интервью, можно обозначить цель системы развития персонала – обеспечить подготовку и развитие значимых компетенций каждой категории сотрудников для достижения целей и высоких показателей работы не только посредством профессионального, но и личностного роста сотрудников.

После проведения экспертного опроса и определения согласованности мнений экспертов для каждой категории сотрудников были разработаны 5 наиболее значимых компетенций, указанных в таблице 25.

Таблица 25 – Компетенции softskills для работников АО «АНПЗ ВНК»

Компетенции руководителей	Компетенции специалистов	Компетенции рабочих
Тактическое и стратегическое мышление	Управление стрессом	Тайм-менеджмент
Принятие решений	Планирование	Открытость новому
Ориентация на результат	Убеждение и аргументация	Системное мышление
Лидерство	Управление собственным развитием	Управление стрессом
Управление эмоциями	Командная работа	Базовые коммуникативные навыки

После выявления экспертным путем компетенций softskills для работников АО «АНПЗ ВНК» для каждой категории работников, необходимо разработать комплекс мероприятий по развитию «мягких навыков».

В рамках формирования системы развития персонала на АО «АНПЗ ВНК» рекомендуется проведение следующих мероприятий.

Для каждого работника целевой категории после выявления недостаточного уровня развития определенной компетенции составлять индивидуальный план развития, который включает рекомендации по развитию каждой компетенции.

План индивидуального развития представляет программу обучения, в процессе прохождения которой работник приобретает новые компетенции, а также развивает имеющиеся. Он составляется на год и должен обязательно включать: ФИО, должность, цель развития, сроки обучения (временные рамки реализации каждого пункта плана развития), область развития, инструменты развития (как необходимо развивать указанную область развития) и отметку о выполнении. Предложенный план индивидуального развития сотрудника изображен на рисунке 4.

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ			
Ф.И.О. сотрудника:		Ф.И.О. руководителя:	
Подразделение/Должность:			
Дата составления плана:			
Срок реализации плана:			
Цель развития/ Ожидаемый результат			
Компетенции/навыки	Инструменты развития/ Описание развивающих действий	Срок выполнения	Отметка о выполнении (уровень развития до/ после)
Комментарии руководителя:			
Комментарии сотрудника:			Дата заполнения
Подпись руководителя		Подпись сотрудника	

Рисунок 4 – Индивидуальный план развития

Для определения цели необходимо проанализировать стоящие барьеры на пути к поставленным целям и получить обратную связь от руководителя. Далее обозначить компетенции, методы их развития и указать развивающие действия, т.е. конкретные программы. После чего определить срок выполнения обозначенных программ для четкого понимания, что и когда должно быть сделано.

При планировании своего развития необходимо обращаться к различным инструментам для успешного развития определенной компетенции. Соответственно для каждой компетенции предложены рекомендации по их развитию.

Особую роль приобретает развитие руководящего состава, так как прежде всего эта группа определяет вектор развития компании и контролирует все процессы. В первую очередь, необходимо, чтобы обучение было эффективным и способствовало не только личностному росту руководителя, но и формированию навыков, необходимых для успешного развития организации, поэтому исходя из проведенных расчетов по экспертному опросу, были

определена модель компетенций для руководителей. Предложенные мероприятия по развитию «мягких навыков» описаны в таблице 26.

Таблица 26 – План мероприятий по развитию компетенций руководителей

Компетенции руководителя	Мероприятия
Тактическое и стратегическое мышление	Деловые игры/ Тренинги/ Саморазвитие/ Участие в проектных группах
Принятие решений	Деловые игры/ Тренинги/ Развитие в процессе выполнения задач
Ориентация на результат	Самообразование/Тренинги/ Участие в проектных группах
Лидерство	Самообразование/Деловые игры/ Тренинги/ Командообразование
Управление эмоциями	Самообразование/Тренинги/ Менторинг

Деловые игры, как метод развития тактического и стратегического мышления в процессе групповой работы помогают формировать собственную точку зрения, анализировать полученную информацию, смотреть шире и принимать оперативные управленческие решения, исходя из смоделированной ситуации. Также деловые игры являются инструментом развития лидерских качеств. Лидерство – это способность оказывать влияние как на отдельного человека, так и на группу, направляя усилия всех на достижение целей организации. В процессе взаимодействия каждый участник показывает свои личные качества и изучает технологии лидерства, совершенное владение которыми способствуют решению задач и проблем, возникающих в управлении организацией.

Деловые игры представляют собой имитацию реалистичных рабочих ситуаций, в ходе которых важно то, как участники взаимодействуют друг с другом, выстраивают этапы работы и какие идеи для достижения цели предлагают. Они ориентированы на проблемную деятельность, использование имеющегося опыта у участника, моделирование поведения для сложившейся ситуации. Данный метод также играет важную роль в имитации процесса принятия решений.

Для организации и проведения деловой игры необходимо следующее:

- подготовка руководства игры и группы обеспечения;
- подготовка методического и технического обеспечения;
- подготовка заданий и пробного проведения игры;
- адаптация деловой игры к соответствующей группе участников;
- проведение необходимых расчетов для оценки последствий различных вариантов решений;
- формирование состава групп;
- подготовка участников игры, оценка уровня их готовности.

По результатам оценивания деятельности участников во время деловой игры можно получить полную картину об уровне развития определенной компетенции.

Также существуют особенности, которые необходимо учитывать при выборе и реализации игр для рассматриваемой целевой аудитории:

- вовлеченность слушателей. Должен соблюдаться баланс между навыками участника и стоящими перед ним задачами.

- структура деловой игры. Игра должна быть построена согласно таким принципам: введение, постановка целей, ознакомление с правилами, проработка стратегии дальнейших действий, взаимодействие между участниками, выполнение заданий, предоставление решений, оценка игры и обратная связь;

- соблюдение дидактических принципов. Подразумевает собой самостоятельную работу, обсуждение и получение обратной связи;

- статусность ведущего деловой игры. Ведущий должен знать сценарий игры и все возможные варианты развития событий, быть авторитетным экспертом в тематике игры;

- актуальность деловой игры состоянию в организации;

- тематика деловой игры. Выбор тематики игры рекомендуется не делать узкопрофессиональным, так как это будет мешать погружению в игровой процесс.

Самообразование представляет самостоятельное изучение информации о моделях успешного поведения и включает прослушивание тренингов, чтение литературы, развитие в процессе работы. Управление эмоциями это, в первую очередь, работа над собой, над внутренним состоянием, от которого зависит результат работы и взаимоотношения в коллективе. Поэтому развитие данной компетенции предполагает самообучение, которое включает знания об эмоциональных процессах.

Целью тренингов, как метода развития таких компетенций, как «ориентация на результат» является предоставление участникам практических навыков постановки и достижения целей, определения ключевых областей, задач и мероприятий, необходимых для достижения поставленных результатов, а также навыки формирования плана действий. Программа может включать: составляющие менеджерской эффективности, ключевые результативные области, постановку целей и работу над жизненными планами, технологию принятия решений. Также данную компетенцию поможет развить самостоятельное развитие, чтение профессиональной литературы, развитие на рабочем месте.

Тренинги, как инструмент развития компетенции «управление эмоциями» предполагает получить понимание возникновения эмоций, повысить эмоциональную компетентность в общении и освоить приемы управления собственным эмоциональным развитием.

Чтобы повысить уровень компетенции «ориентация на результат» требуется постоянная работа, которая включает самостоятельное развитие, прохождение дополнительных тренингов, чтение профессиональной литературы.

Профессиональный успех и высокую продуктивность специалисты покажут тогда, когда определенный для данной группы комплекс компетенций будет целостно развиваться и давать синергетический эффект. Специалистам требуется умение кооперироваться и взаимодействовать «на равных» в

горизонтальных структурах, это возможно на основе развития навыков, посредством предложенных мероприятий, указанных в таблице 27.

Таблица 27 – План мероприятий по развитию компетенций специалистов

Компетенции специалиста	Мероприятия
Управление стрессом	Тренинги/ Самообразование/ Менторинг
Планирование	Дистанционное обучение/ Самообразование/ Выполнение новых задач
Убеждение и аргументация	Деловые игры/ Тренинги/ Менторинг
Управление собственным развитием	Менторинг/ Самообразование/ Дистанционное обучение/ Выполнение новых задач
Командная работа	Тренинги/ Деловые игры/Командообразующие мероприятия

Цель тренингов при развитии компетенции «управление стрессом» заключается в обучении участников вовремя распознавать опасные уровни стресса, учиться избегать их, преодолевать и развивать стрессоустойчивость. В результате их прохождения будет возможно контролировать и управлять собственными эмоциональными реакциями, использовать инструменты при возникновении стрессовой ситуации.

Самообразование, как метод развития «планирования» характеризуется тем, что человек изучает различную информацию, касаясь оптимального распределения ресурсов для достижения поставленных целей, а именно грамотного распределения времени на выполнение задач. Параллельно обучению он развивает данную компетенцию на рабочем месте и наблюдением за действиями других. Также при помощи данного метода можно развивать такие компетенции, как управление собственным развитием и управление стрессом.

Деловые игры являются эффективным инструментом развития компетенции «убеждение и аргументация», а также командной работы, так как осуществляется развитие ключевой функции – общения. Достоинство деловых игр в развитии взаимопонимания между участниками игры, работе группой при подготовке и принятию решений. Таким образом, они направлены не только на

формирование и развитие коммуникативной компетентности, но и командной работы.

Для развития компетенции «командная работа» можно предложить тренинги и командообразующие мероприятия, например, тимбилдинг, которые содержат наиболее эффективные элементы командообразования, позитивно влияющие на процесс повышения общего командного потенциала, развития нестандартного мышления, сплочения команды.

Для развития компетенции «управление собственным развитием» можно предложить самообразование, дистанционное обучение, выполнение новых задач и менторинг. Менторинг – это особый вид поддерживающих долгосрочных отношений, в которых ментор обеспечивает поддержку в получении новых знаний, развития другого человека, благодаря передаче опыта, информации, эмоциональной поддержки. Ментор в свою очередь выступает доверенным советчиком, который лично заинтересован в развитии сотрудника и способствует реализации потенциала и наращиванию его компетенций.

Несомненно, стоит предложить ряд мероприятий по развитию выделенных универсальных компетенций рабочих указанных в таблице 28.

Таблица 28 – План мероприятий по развитию компетенций рабочих

Компетенции рабочего	Мероприятия
Тайм-менеджмент	Тренинги/ Самообразование/ Дистанционное обучение
Открытость новому	Самообразование/ Дистанционное обучение/ Выполнение новых задач
Системное мышление	Развитие в процессе выполнения задач / Участие в новых проектах/ Самообразование
Управление стрессом	Самообразование/ Тренинги/ Менторинг
Базовые коммуникативные навыки	Тренинги/ Деловая игра/ Командообразование/ Участие в проектных группах

Тренинги по тайм-менеджменту считаются довольно распространённым методом развития. Они направлены на приобретение навыков грамотной постановки целей и планирования их, с учетом имеющихся ресурсов;

приобретение навыков распределения времени; освоение неиспользуемых резервов времени; анализ проблем и способов уменьшения потери времени, а также освоение новых техник тайм-менеджмента.

Тренинги можно предложить для развития тайм-менеджмента, управления стрессом и базовых коммуникативных навыков, так как при участии в них отрабатывается множество навыков, касаемо выстраивания общения между сотрудниками, планирования времени исходя из поставленных задач и контроля собственных эмоций. Например, навыки приема и передачи информации, обратная связь, корректное отстаивание интересов и др. Их организация предполагает осознание участниками причин возникновения противоречий в процессе общения, освоение навыков правильного взаимодействия в деловой коммуникации.

Самообразование считается отличным методом развития таких компетенций, как «открытость новому», «тайм-менеджмент» и «управление стрессом». Данные компетенции прежде всего подразумевают работу над собой, над своими желаниями, стремлениями. Например, если это касается «открытости новому», то человек должен, в первую очередь, принять для себя необходимость саморазвития и определить конкретные шаги и цели по развитию. Если рассматривать «управление стрессом», развитие может включать чтение профессиональной литературы и работу над собой впоследствии, так как управление стрессом подразумевает поддержание эмоционального баланса, умение избежать и справляться со стрессовыми ситуациями в процессе работы.

Для развития системного мышления предлагается самообразование, выполнение специальных заданий/проектов, участие в проектных группах, которые направлены на построение взаимосвязей, анализ, поиск деталей и принятие решений.

Итог по обозначенным приоритетным компетенциям для целевых групп сотрудников и методам их развития приведен в таблице 29.

Таблица 29 – Компетенции и методы их развития

Компетенция	Тренинг	Деловая игра	Самообразование	Дистанционное обучение	Менторинг	Командообразование	Выполнение новых задач	Участие в проектных группах
Тактическое и стратегическое мышление	+	+	+				+	
Базовые коммуникативные навыки	+	+				+		+
Командная работа	+	+				+		+
Лидерство	+	+	+			+		
Ориентация на результат	+		+					+
Открытость новому			+	+			+	
Планирование			+	+			+	
Принятие решений	+	+				+	+	
Системное мышление			+				+	+
Тайм-менеджмент	+		+	+				
Убеждение и аргументация	+	+			+			
Управление собственным развитием			+	+	+		+	
Управление стрессом	+		+		+			
Управление эмоциями	+		+		+			

Следовательно, можно сделать вывод, что для успешного развития каждой компетенции необходимо использовать несколько методов, то есть воздействовать на нее комплексно. На показанном примере видно, что определенной компетенции отводится не менее 3-х методов развития.

Таким образом, предложены комплексные мероприятия, направленные на развитие компетенций руководителей, специалистов, рабочих путем формирования «softskills». Стоит учесть, что рекомендации по формированию и развитию «мягких навыков» должны строиться по принципу последовательной отработки навыков при помощи программ обучения и практических примеров, только тогда они будут давать результат.

Предложенные мероприятия позволят:

- грамотно организовать развитие социально-психологических навыков сотрудников;

- устранению противоречий внутри коллектива по выполнению ряда задач, а также выработке и принятию решений;
- профессиональному и личностному росту сотрудников;
- повышению качества выполняемой работы.

Предложенные рекомендации являются дополнительными мероприятиями по развитию персонала в целом, так как при проведении анализа существующей практики развития персонала, было обнаружено, что развитие включало только программы обязательного и профессионального технического обучения, поэтому их введение не изменит существующую систему управления персоналом на АО «АНПЗ ВНК», а наоборот способствует росту высококлассного персонала внутри организации, благодаря высокой подготовке не только их профессиональных, но и коммуникативных, лидерских и прочих социально-психологических навыков.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Система развития персонала представлена взаимосвязанными элементами, действие которых направлено на эффективное выполнение текущих и перспективных производственных задач, а также оптимальное удовлетворение запросов работников, связанных с самореализацией, профессиональной подготовкой и карьерой.

Нормативными критериями для оценки практики развития персонала являются соответствие таким принципам как целостность, законность, научность, гибкость, ориентации на реальные возможности организации, в том числе экономических и социально-экономических условий ее функционирования, а также соответствие законодательству и прочим нормативным правовым актам, соответствие общим документам компании.

Исследование практики развития персонала АО «АНПЗ ВНК» проведено с целью разработки рекомендаций и предложений по формированию системы развития персонала. В ходе исследования выявлены теоретические аспекты формирования системы развития, проведен анализ существующей практики развития персонала. Определены факторы, влияющие на формирование системы развития персонала, отраслевая специфика, модель управления персоналом по квалификации Д. Геста.

По результатам эмпирического исследования, а именно анализа документов и проведения полужформализованного интервью с различными категориями работников выявлено, что на АО «АНПЗ ВНК» нет развития «мягких навыков», а в основном идет развитие «hardskills» при организации программ обязательного и профессионального технического обучения.

Для формирования системы развития персонала АО «АНПЗ ВНК» проведен экспертный опрос среди руководителей компании на предмет ранжирования наиболее значимых «softskills» для работников АО «АНПЗ ВНК». После проведения экспертного опроса и расчета коэффициента конкордации, определяющего согласованность мнений экспертов и его

значимости, определены по 5 наиболее значимых компетенций по каждой категории сотрудников организации.

Компетенции руководителей: тактическое и стратегическое мышление, принятие решений, ориентация на результат, лидерство и управление эмоциями.

Компетенции специалистов: управление стрессом, планирование, убеждение и аргументация, управление собственным развитием, командная работа.

Компетенции рабочих: тайм-менеджмент, открытость новому, системное мышление, управление стрессом и базовые коммуникативные навыки.

При выявлении недостаточного уровня развития определенной компетенции у работника предлагается составлять индивидуальный план развития, который включает рекомендации по развитию каждой компетенции по разработанному в работе шаблону. В дополнение в качестве рекомендаций был определен и раскрыт перечень методов для успешного развития каждой компетенции. При развитии каждой компетенции необходимо использовать комплексный подход, т.е. воздействовать на нее различными методами развития.

Предложенные мероприятия по формированию системы развития персонала позволят грамотно организовать развитие социально-психологических навыков сотрудников; устранению противоречий внутри коллектива по выполнению ряда задач, а также выработке и принятию решений; профессиональному и личностному росту сотрудников; повышению качества выполняемой работы.

Таким образом, цель работы – разработать комплекс предложений по формированию системы развития персонала АО «Ачинский нефтеперерабатывающий завод» – достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Аленина К. Н. Развитие кадрового потенциала молодых специалистов как одно из важнейших составляющих молодежной политики нефтегазовой компании / К. Н. Аленина // Труды Российского Государственного университета нефти и газа им. И.М. Губкина. – №2 (259). – 2010. – С. 161-164.
- 2 Алиферов А. А. Развитие карьеры сотрудников организации на этапе интенсивного роста / А. А. Алиферов // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2012 – №8 – С. 260-261.
- 3 Антанович Н. А. Теория политических систем: уч. пособие / Н. А. Антанович – М.: - 2008. – 208 с.
- 4 АО «Ачинский НПЗ ВНК» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://anpz.rosneft.ru/about/Glance/OperationalStructure/Pererabotka/anpz/>
- 5 Арутюнян А. С. Сущность развития персонала / А. С. Арутюнян // Вестник университета. – 2016. – №9. – С. 1-4.
- 6 Большой толковый социологический словарь [Электронный ресурс] // Энциклопедии и словари – Режим доступа: https://gufo.me/dict/social_dict
- 7 Бондаренко М. П. Управление социальным развитием организации: учебное пособие / М. П. Бондаренко. – М.: Литагент, - 2010. – 152 с.
- 8 Веснин В. Р. Управление персоналом: теория и практика / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2009. – 688 с.
- 9 Волкова М. Э. Формирование soft-skills у студентов педагогических специальностей: теоретический анализ / М. Э. Волкова // Студенческая наука и XXI век. – 2017. – № 2(15). – С. 224-226.
- 10 Выбор методов развития персонала и в каком случае они эффективны [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://hr-elearning.ru/vybor-metodov-razvitiya-personala-i-effectivnost/>

- 11 Гапоненко В. Ф., Алабердеев Р. Р. Ключевые особенности нефтегазовой отрасли / В. Ф. Гапоненко, Р. Р. Алабердеев // SYSTEMS AND MANAGEMENT. – №2. – 2019. – С. 23-38.
- 12 Демура Н. А. Развитие персонала как важнейшая составляющая развития предприятия / Н. А. Демура // Сборник материалов VI Международной заочной научно - практической конференции, посвящённой 60-летию БГТУ им.В.Г.Шухова. – 2014. – С. 198-202.
- 13 Докукина С. М. Развитие персонала как долгосрочный фактор развития компании / С. М. Докукина // Шумпетеровские чтения. – 2013. – №1. – С. 185-190.
- 14 Егоршин А. П. Основы управления персоналом: Учебное пособие / А.П. Егоршин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, - 2015. – 352 с.
- 15 Емельянова О. В., Чистякова Д. А. Качественный состав системы управления персоналом в нефтегазовой отрасли: основные проблемы и перспективы развития / О. В. Емельянова, Д. А. Чистякова // Новые технологии – нефтегазовому региону. – 2011. – С. 189-191.
- 16 Ерохин Д. М., Горленко О. А., Можаяева Т. П. Управление персоналом. Учебник для академического бакалавра / 2-е изд., испр. и доп. – М.: - 2016. – 250 с.
- 17 Ивонина А. И., Чуланова О. Л., Давлетшина Ю. М. Современные направления теоретических и методических разработок в области управления: роль в профессиональном и карьерном развитии сотрудников / А. И. Ивонина, О. Л. Чуланова, Ю. М. Давлетшина // Науковедение. – 2017. – №1 (38). – С. 1-18.
- 18 Ильницкий С. А. Внедрение модели компетенций для развития персонала как направление стратегического развития персонала / С. А. Ильницкий // Белгородский экономический вестник. – 2017. – №2 (86). – С. 109-115.

- 19 Индивидуальный план развития сотрудника [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://hurma.work/rf/blog/individualnyj-plan-razvitiya-sotrudnika-chto-eto-i-kak-sostavit-2/>
- 20 Кибанов А. Я., Баткаева И. А., Ивановская Л. В. Управление персоналом организации: учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Л. В. Ивановская. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 695 с.
- 21 Кириллова О. Г. Развитие компетенций руководителя как фактор инновационного потенциала предприятия / О. Г. Кириллова // Теория и практика общественного развития. – 2011. – №3. – С. 327-329.
- 22 Коряковцева П. В., Кудашкина Л. А. Индивидуальный план развития человека как инструмент развития персонала организации / П. В. Коряковцева, Л. А. Кудашкина // Материалы Международной конференции. – 2016. – С. 134-137.
- 23 Коэффициент конкордации Кендалла [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://blog.any-p.ru/node/349>
- 24 Кучурин В. В., Загрянная Т. А., Карпушов А. Э., Рогозина Т. В., Фирсова Н. В. Управленческая компетентность руководителя: развитие мягких навыков / В. В. Кучурин, Т. А. Загрянная, А. Э. Карпушов, Т. В. Рогозина // Образование: ресурсы развития. – 2020. – №1. – С. 5-13.
- 25 Макашева Н. П., Макашева Ю. С. О развитии человеческих ресурсов в нефтегазовой отрасли / Н. П. Макашева, Ю. С. Макашева // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – №2 (30). – 2015. – С. 1-16.
- 26 Маслова В. М. Кадровый резерв элемент системы развития персонала / В. М. Маслова // Человеческий капитал. – 2013. – №7 (55). – С. 86-92.
- 27 Москаленко А. А. Обучение и развитие персонала нефтяных компаний: тенденции, проблемы, пути решения / А. А. Москаленко // Экономические науки. – №2 (44). – 2016. – С. 35-38.

- 28 Мусаева А. З., Багомедов О. М., Мусаева С. Ш. Система развития персонала организации. / А. З Мусаева, О. М. Багомедов, С. Ш. Мусаева. // Вопросы структуризации экономики. – 2018. - №4. – С. 42-53.
- 29 Никонова М. В. Личностная компетенция в структуре профессиональной компетентности руководителя / М. В. Никонова // Вестник самарского муниципального института управления. – 2005. – №3. – С. 187-196.
- 30 Обучение и развитие персонала [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.rosneft.ru/Development/personnel/staff_development/
- 31 Обучение и развитие сотрудников [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.sbsc.ru/index.html>
- 32 Организация системы развития персонала: цели и показатели эффективности [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/66190-qqq-16-m7-26-07-2016-organizatsiya-sistemy-razvitiya-personala>
- 33 Основные направления развития персонала [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.priormanage.ru/ctns-511-2.html>
- 34 Перечень навыков soft-skills и способы их развития [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.cfin.ru/management/people/dev_val/soft-skills.shtml
- 35 Петрушихина Е. Б. Проблема развития лидерства в организации / Е. Б. Петрушихина // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». – 2016. – №3 (5). – С. 102-113.
- 36 Положение о кадровой политике компании [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/doki/polozhenie-o-kadrovoy-politike-kompanii>
- 37 Положение о персонале: этапы разработки и структура [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.hr-ok.ru/kadrconsalt/articles/6846/>
- 38 Положение ОАО «НК Роснефть» «Порядок приема новых сотрудников на работу в аппарат управления ОАО «НК «Роснефть» № П2-03 С-

002 ЮЛ-01 версия 1.00, утвержденное приказом ОАО НК «Роснефть» от 21.12.2006 №364.

39 Положение об оценке персонала: образец [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/66005-qqq-16-m4-polojenie-ob-otsenke-personala-kak-razrabotat-dokument>

40 Понятие карьеры, её виды и этапы [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://psyera.ru/ponyatie-karery-eyo-vidy-i-etapy_12179.htm

41 Принцип гибкости [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://finances.social/menedjment-shpargalki_858/printsip-gibkosti.html

42 Сальная Л. К. Softskills в компетентностной модели выпускника вуза / Л. К. Сальная // Сборник статей по материалам III Международной научной конференции преподавателей, молодых ученых, аспирантов и студентов вузов. НПИ имени М. И. Платова. – 2016. – С. 331-334.

43 Самара Н. В. AssessmentCenter для руководителей. Опыт реализации в российской компании, упражнения, кейсы / Н. В. Самара – М.: - 2007.

44 Симарова И. С., Алексеева С. В., Алексеевичева Ю. В., Руднева Л. Н. Формирование системы корпоративного обучения: опыт нефтегазовых компаний / И. С. Симарова, С. В. Алексеева, Ю. В. Алексеевичева, Л. Н. Руднева // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2018. – № 2 (24). – С. 119-129.

45 Система развития персонала [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/varticle/sistema-razvitiya-personala>

46 Стандарт Компании «Оценка и развитие персонала по компетенциям» № П2-03 С-0126 версии 1.00, утвержденное приказом ОАО «НК «Роснефть» от 18.07.2016 №2371.

47 Тонгуш В. В., Рощектаева У. Ю. Наставничество как один из методов обучения и развития персонала / В. В. Тонгуш, У. Ю. Рощектаева // Инновационная наука. – 2017. – №4-2. – С. 190-192.

48 Тренинг как метод обучения и инструмент дополнительного образования [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://vsetreningi.ru/news/6102/>

49 Трудовой кодекс Российской Федерации :федер. закон от 30.12.2001. № 197-ФЗ ред. от 24.04.2020 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

50 Федяева А. А. Тренинг как метод обучения и развития персонала / А. А. Федяева // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2017. – № 5.

51 Фетисова М. М., Горькова И. А., Горшкова Е. С. Система развития интеллектуального потенциала персонала организации / М. М. Фетисова, И. А. Горькова, Е. С. Горшкова // Успехи современного естествознания. – 2013. – №11. – С. 193-195.

52 Что такое коучинг, как это работает и кому все это нужно? [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://softskillslawacademy.com/>

53 Что такое эмоциональный интеллект и как его развивать [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://changellenge.com/article/eq-vs-iq-что-такое-эмоциональный-интеллект-и-как-его-развивать/>

54 Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие / 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 368 с.

55 Этический кодекс компании. Требование времени [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.hr-ok.ru/kadrconsalt/articles/6844/>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

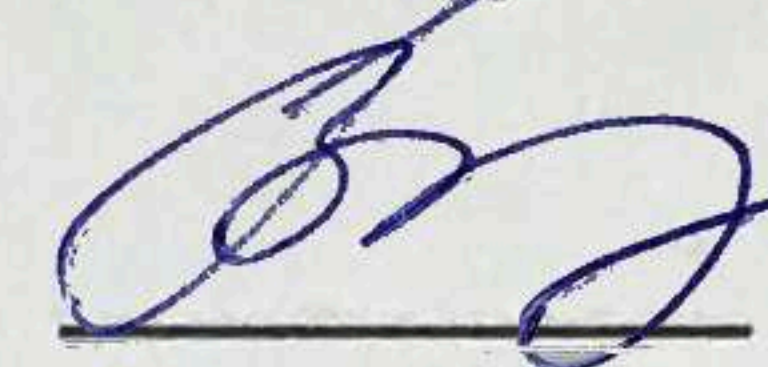
Опросник «Программы обучения»

1. К какой категории должностей Вы относитесь?
2. Какие программы обязательного обучения Вы проходите?
3. Какие программы профессионального технического обучения Вы проходите?
4. По Вашему мнению, Компания заинтересована в формировании и развитии «мягких навыков» у сотрудников?
5. Определяли ли уровень развития Ваших «мягких навыков»? Если да, то какими методами?
6. Осуществляется ли работа кадровой службой по развитию «мягких навыков»? Каким образом и как регулярно?
7. Считаете ли Вы развитие «мягких навыков» необходимым в работе? Обоснуйте ответ.

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

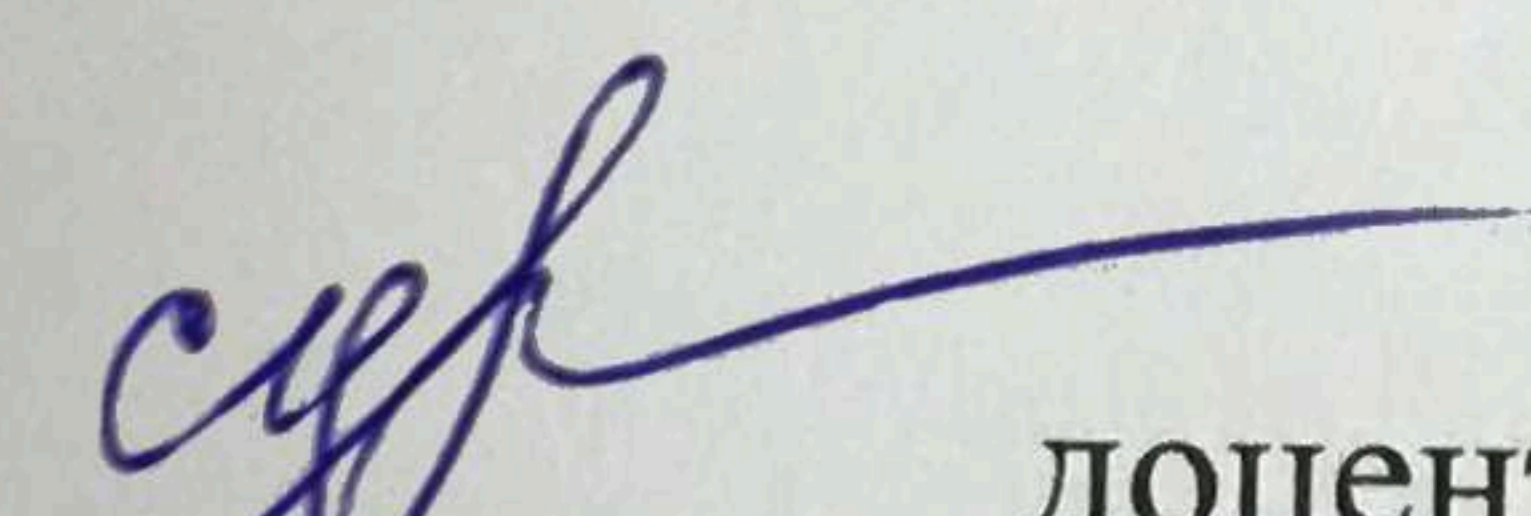
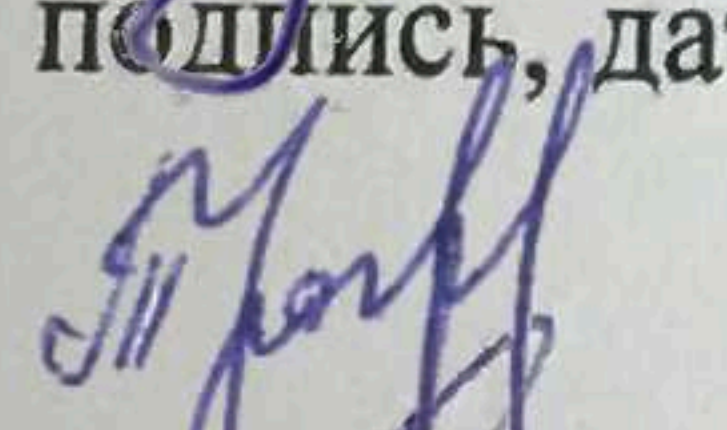
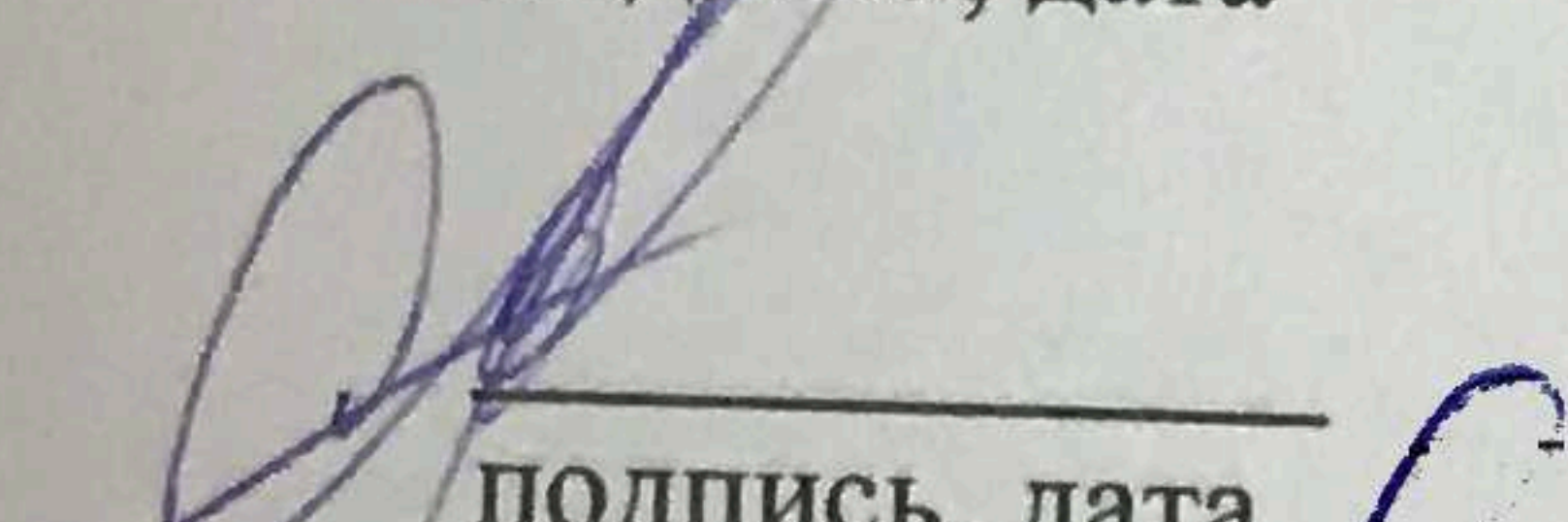
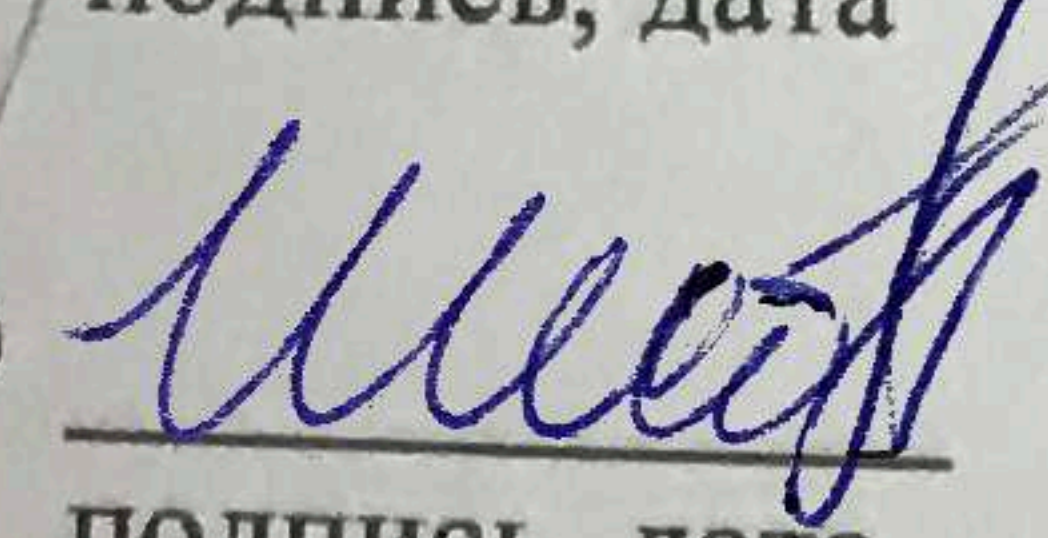
 И.П. Воронцова
подпись

« ____ » _____ 2020 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 – Управление персоналом

Формирование системы развития персонала

Руководитель	 подпись, дата	доцент, канд. социол. наук	С.Н. Лыкова
Руководитель	 подпись, дата	старший преподаватель	Т.Д. Ложникова
Выпускник	 подпись, дата		А.Е. Хоменко
Нормоконтролер	 подпись, дата	старший преподаватель	О.А. Шестакова

Красноярск 2020